

#017 頭取たちの意見交換 ~米国スーパーコミュニティ・バンキング・フォーラム [栗田康弘 / 2001.5.9]

いま私はカリフォルニア・ワインの産地として知られているナパ・バレーにいる。バード氏が主催する「スーパーコミュニティ・バンキング・フォーラム」に出席するためである。このフォーラムは銀行の規模別にいくつかのグループにわかれ、年2回のペースで行われている。今回は、全米各地から10人のスーパーコミュニティ銀行の会長・頭取たちが集まった。#007で紹介したスターリング銀行（Sterling Bank）からも、ジョージ・マルティネス（George Martinez）会長とダウニー・ブリッジウォーター（Downey Bridgewater）頭取の二人が参加している。以下、5/6（日）の午後から8（火）の午前中まで、丸2日（「も」と言うべきか）行われた「頭取たちの意見交換」の一端を紹介する。

新商品の開発に外部リソースを活用

このフォーラムは、参加者がそれぞれ自社/自行の戦略や施策を発表し合うという形をとっている。インターネット・ベースの中小企業向けキャッシュ・マネジメント・サービス、スモール・ビジネス対象のクレジット・ライン、小切手のイメージ化、一般消費者対象の当座貸越新商品、小切手口座への非金融サービスの付加、地方公共団体貸出や保証協会貸出の証券化と販売など、過去半年の間に実際に市場投入したもの、あるいは現在検討中のものが次々と紹介される。新しいアイデアが披露されると、まず参加者たちは「それを顧客がどう受けとめたのか」を競って質問する。どういう顧客が気に入って買ってくれたのかを聞き出し、自行の顧客像と重ね合わせて考えようというわけである。これはある意味当然のことかもしれないが、それ以上に興味深かったのは、自社/自行でも見込みがありそうだと思うと、「商品・サービスの開発に必要な人材、リソースをどのように調達したか」という質問をぶつけることである。実際に開発をしたことがある人間をどのように見つければよいか、何人くらいが必要か、またコンサルティング会社など外部のパートナーとしてはどこがそのノウハウを持っているのか、などを真剣に聞き出そうとしている。誰も、そういった新商品や新サービスの開発を自社の既存戦力だけでやろうとは考えていないし、逆にいえば、規模が小さいから、人材がないから開発できないとも考えない。顧客に受け入れられるアイデアがあるなら、とにかく必要な人材・リソースを外部からでも結集して実現しようという発想なのである。

一流の人材をコールセンターに配置

オハイオ・セービングズ銀行（Ohio Savings Bank）では、収益を生み出すチャネルとしてコールセンターを非常に重視している。年中無休（週 7 日 24 時間）で営業し、英語・スペイン語の 2 言語対応。人員も全従業員の 8 %にあたる 120 人を配置しており、オペレーターが一人ですべての商品やサービスをセールスできることを目標に（電話をたらい回しにしたり、調べて架けなおすことがないように）研修・教育もかなり充実させている。しかし、特筆すべきは人材の質の高さである。ボブ・ゴールドバーグ（Robert Goldberg）頭取によれば、120 名のうちなんと 25%が MBA（経営学修士）ホルダーだということである。さすがにこれには参加者一同驚きの声を上げていた。オハイオ・セービングズでは、優秀な人材の確保に特に力を入れており、アメリカの大学院で学んだ外国人に対して積極的にビザ取得の面倒をみるといったことまでしているが、それでも MBA ホルダーを大量に採用するのは決して容易ではないはずである。その中であえて多くの人間をコールセンターに配置しているということは、コールセンターの戦略的重要度を名実ともに認識し、強いコミットをしている証拠であろう。オペレーターはすべて安い賃金のパートタイマー、管理する側の人間も 2 戦級、のコールセンターとの差は明らかである。

コミュニティバンクに不可欠な社外取締役

コモンウェルス銀行（Commonwealth Bank）のパトリック・ワード（Patrick Ward）頭取が 7 人いる社外取締役を 10 人に増やしたいが、なかなかいい人が見つからなくて困っているという話を始めた。現在は全員が男性なので、是非とも優秀な女性経営者を役員として迎えたいという。チッテンデン信託（Chittenden Trust）では、ポール・ペロー（Paul Perraut）会長兼頭取によれば、10 人いる社外取締役のうち 3 人が女性だそうだ。では社外取締役としてはどんな人材が適しているのだろうか。参加者たちの意見は、「銀行業務に詳しい人である必要はなく、その地域を基盤としている企業の有能な経営者」である。そして彼らに期待する役割は、プロの経営者として企業経営や組織運営に関する客観的なアドバイスをしてもらうこと、地域社会との橋渡し役として自社 / 自行の評判を高めてもらうこと（更には顧客を紹介してもらうこと）である。# 0 0 7 で紹介したスターリング銀行のボードメンバーは 22 人だが、マルチネス会長とブリッジウォーター頭取の 2 人を除いた 20 名が社外組であり、すべて地元ヒューストンの中小企業経営者だそうだ。（本当はもう少し規模の大きな企業の経営者もメンバーに加えたいのだが、現メンバーはスターリングがまだ小さかった頃からサポートしてくれてきた人たちであり、やめてくれともなかなか言えないのが悩み、とか。）社外取締役は毎月の取締役会に出席するだけでなく、監査委員会・融資委員会・ALM 委員会などの委員会のいずれかひとつにも属している。平均的な報酬は、年 20,000 ドルから 25,000 ドル。但し、現金ではなく、

自行の株で支給される。

インターネット・バンキングの位置付け

参加しているほとんどの金融機関がインターネット・バンキングを行っていた。しかしその位置付けは、商品を守るチャンネルではなく、店舗に代わる（できれば顧客を誘導したい）低コスト・チャンネルでもない。たとえばコモンウェルス銀行では、インターネットを利用する顧客の方が、預金の平均残高も多く、取引期間も長く、高収益であるという調査結果に基づき、インターネットを優良顧客を維持するために不可欠なチャンネルと位置付けている。他の参加者も同様の考え方を持っていたが、手数料のとり方はそれぞれ違っていた。コモンウェルス銀行では月額使用料は無料だが、スモール・ビジネス主体のスターリング銀行では、取引毎の手数料の他に月 5 ドル程度の月間使用料をとっている。

クレジットカードは儲からないという常識

90 年代の初めまで成長産業として脚光を浴びていたクレジットカード事業。しかし、もはやクレジットカードは儲からないというのが、米国のリテール金融業界では定説になってきており、参加者たちの意見も同様であった。市場は飽和状態であり、成長しようと思えば他からシェアを奪ってくるしかない。しかしやれることと言えば、年間手数料の免除、リボ金利の引き下げといった価格競争だけであり、利益は減る一方というわけだ。一世を風靡したダイレクト・メールも、ほとんど効果がなくなった。顧客は洪水のように送られてくるDMにウンザリしており、読むどころか開けることさえしない。今回の参加行にも、クレジットカード事業を売却したり、売却検討中のところが複数あった。ただ、ある頭取がこんなことを言っていた。「みんなが撤退したら、それが買いどきだから、そのときはまた参入するよ。」何ともしたたかである。

ワコビア買収劇の実態

先月発表されたファースト・ユニオン銀行（First Union Bank）によるワコビア（Wachovia）の買収（ただし新銀行名は「ワコビア」）も話題にのぼった。ゲスト・スピーカーとして招かれたモルガン・スタンレー（Morgan Stanley）の銀行株アナリストも、規模の不利益（Diseconomies of scale）という言葉を使い、厳しく批判していた。規模が大きくなり過ぎたら、経営がうまくいかなくなるのは、バンク・オブ・アメリカを見てもバンク・ワンを見ても明らかなのに、そしてファースト・ユニオン自体が既にそうであるのに、なぜこれ以上大きくするのか理解できない、というのである。単に大きくなりたい

というファースト・ユニオンと、経営が傾き始めたがまだ今なら自行の名前を残せるというワコビアのまさに「エゴの一致」が今回の買収劇だ、とそのアナリストは結論づけた。確かに、ワコビアの地元での評判（ブランド・エクイティ）は非常に高いが、それはあくまでも地域限定であり、ファースト・ユニオンのテリトリーではほとんど知られていないのが実情とのことである。とは言え、ファースト・ユニオン自体も地元では決して評判がよくないようである（アナリストの言葉を借りれば「負のブランド・エクイティを持っている」）。それならいっそのこと、誰も知らない名前を出直した方がマシだと思ったのだろうか。

今回のフォーラムの主旨とは直接関係ないが、やはり米国経済については何度となく議論の対象となった。参考までにいくつか発言を紹介しておきたい。

ネットバブルの影響が最も大きいであろうシリコン・バレーのあるカリフォルニア州に本拠を構えるバード氏のコメント。

「シリコン・バレーは確かにやられている。しかし、そこから車で 2 時間のサクラメントでは、まだまだ居住用の住宅建設も盛んだし、むしろ人もシリコン・バレーから流入してきている。自分のところの銀行も人材不足で困っているし、他の業界も似たような状況のようだ。まだそれほど経済も企業もダメージを受けてはいないと思う。」

他の参加者たちのコメント

「企業が積極的な投資を控え始めた傾向は見えるが、経営が傾くという程ではない。」

「ネットバブルで潤っていた新興企業やそれに乗ったウォールストリートは大変かもしれないが、地道に経営してきた地方企業は大丈夫だよ。」

「自動車ローンを組んだ人が、1 回目の支払いの前に、やっぱりやめますといって車のカギを持ってくるケースが少し増えてきた。消費も少し落ち込むかもしれない。でも、ネット系企業で失業した人たちにも新しい仕事に職はある。一時的にレイオフされる人間が増えてもその後の職が確保される限り、大丈夫だと思う。」