



第 17-19 号 ワコビア銀行のリテール戦略（その 1）

ワコビア銀行は、アメリカ南部ノースカロライナ州シャーロットを本拠地とする、総資産約 58 兆円¹、米国では 4 番目に大きな銀行です。ただし、同じ大銀行であるシティグループやJPモルガンチェースとは異なり、投資銀行業務や国際業務というよりは米国内のリテール銀行・証券業務に力を入れた銀行です。また、同行はミンガン大学の顧客満足度指数（ACSI）において、米銀ではトップクラスのサービスと評価されています(2004 年は 78 点)。このため、日本の金融機関とビジネスモデルも近いと思われ、参考になる点も多いと思われることから、このワコビア銀行のリテール銀行業務の戦略について、お伝えしたいと思います。

1. 支店

まずは、身近なところから、同行の支店戦略について考えたいと思います。ワコビア銀行は米国東部および南部を中心に約 3,200 の店舗網があり、これは米銀中 2～3 位の多さです。同行の本拠地は米国東南部ですが、最近では NY への進出にも積極的です。

(1) NY 進出戦略

同行の NY 支店戦略の概要は次のようになっています。

- ・ まずは、NY 市の周辺や近隣にある銀行を買収し、ワコビアの支店とする。これにより、近郊から NY に通勤する人にとっては、ワコビアは馴染みのある銀行となる。
- ・ NY のビジネス・ショッピングの中心部であるミッドタウン地区に集中して新規に出店。これにより、少なくとも NY 郊外からミッドタウンに通勤するビジネスマンは、「どこに行ってもワコビアの支店がある。」と思うようになる。
- ・ NY の新しい店舗はクリーンでファッショナブルな外観およびレイアウトとし、一般の人から見ても入りたくなるような銀行とする。また、平日は 6 時まで営業するなど営業時間を長めにし、特にサラリーマンにとって「便利な銀行」を目指す。
- ・ 支店職員のサービスレベル向上に努める。例えば、同行の支店に入ると、「いらっしゃいませ、本日はどのようなご用件ですか？」と職員が（ガードマンの場合もありましたが。）聞いてくるのがよくあります。これは日本の銀行ではあたりまえのことかもしれませんが、NY の銀行ではとても新鮮なことです。なお、支店内の目立つ場所にある「ウェルカム・デスク」には支店長自ら座ることも多く、お客さんの要望内容に応じて、担当職員に業務を割り振っています。
- ・ このようにして、主に近郊から通勤しているサラリーマンに口座を開いてもらう。もしそのサラリーマンの務めている企業が 50 名以上の比較的大きな企業であれば、職域セー

¹ 銀行部門の連結ベース、2005 年 9 月末、出典は連邦預金保険公社、\$1=¥120 換算。

ルスを打診する。同行の職域プランは、その会社に出向いて説明会などを行い、その会社独自のプランをセールスする。例えば、その職域プランに入れば、普通にワコビアから住宅ローンを借りるよりも金利がディスカウントされる、などのメリットがある。このようにして顧客を増やしていく。

- ・ また、従来から法人として同行と取引のあった企業の従業員に対し、個人として同行と取引するよう勧誘もしている。

つまり、大銀行だからといって力任せにNYに進出をしているのではなく、よくよく戦略を考え、合理的な方法で進出し、シェアを広げようとしていることがわかります。

(2) 実際に支店に入ってみると

同行の支店のレイアウトは、お客さんの代表を集めて聞き取り調査をし、よく検討されて作られています。例えばマンハッタンの支店の場合、窓を大きくして、アパレル等の小売業のような明るい店舗を意識して作られています。また、他行との差別化のポイントとして、テラー等の職員の研修には特に力を入れています。

- ・ 実際に支店に入ってみると、まず「ウェルカム・デスク」が目につきます。はじめてのお客さんの多くはまずここに来て相談をすることになります。このウェルカム・デスクには、支店長自ら座ることも珍しくありません。ウェルカム・デスクでは、お客さんのニーズに基づき、支店内のどの職員に担当させるかを決め、お客さんを誘導します。



ウェルカムデスク

- ・ テラーのカウンターはクリーンですっきりしています。NYの銀行によくある、昔の映画館の切符売り場のようなガラスの仕切りはなく、開放的な感じですが、ところどころにプラズマディスプレイがあり、並んでいるお客さんに退屈させないように気を配っています。また、並ぶラインのところどころに小さな机のような台があり、帳票に書き忘れがあった場合などはここでちょっと止まって書き足すこともできます。



テラーカウンター

- ・ 口座の開設、住宅ローンや各種消費者ローンの受付、商品の販売などは「ファイナンシャル・スペシャリスト」と呼ばれる職員が担当します。これは、他の銀行では「プラットフォーム」「セールス」「パーソナルバンカー」などと呼ばれる、つまり個人向けセールスを担当する職員です。このファイナンシャル・スペシャリストは、多くの種類の商品を販売しますので、幅広い商品知識が必要となります。
- ・ さらに、株式・債券や投資信託については、ファイナンシャル・アドバイザーという別の職員が担当します。彼らは、シリーズ7と呼ばれる証券外務員資格を保有しており、系列のワコビア証券の職員となっています。このようなリテールのブローカーが多いことも同行の特徴です。実際に、同行のファイナンシャル・アドバイザーにお客さんの立場としてお話を伺ったこともあるのですが、1時間ほどかけて、比較的わかりやすくバランス型投資信託の説明をしてくれました。
- ・ なお、同行の支店にはこのほか、「サービス・バンカー」と呼ばれる職員がいます。サービス・バンカーは、お客さんからの要望のうち、複雑でテラーが対応するには時間がかかるものを引受けます。ただし、セールス関連のことはファイナンシャル・スペシャリスト等が担当し、このサービス・バンカーはセールス関連のことは行いません。

(3) 支店設立の条件

NYに限らず、同行が支店を設置する場所を決める際に重視することは、次のようなことです。

- ・ 市場：世帯数および雇用が成長している市場。同行のマーケットシェアが高ければなおよい。
- ・ 取引地区：成長の維持が期待できること
- ・ アクセス：道路のアクセスがよいこと
- ・ 立地条件：目立つこと
- ・ 皆が行く場所：ショッピングセンターのように皆が行く場所
- ・ 面積：1.5 エーカー（約 6,000m²）はあること。
- ・ 競合状況：競合他行を見て、オーバーバンクになっていないこと

- ・ 新規出店タイミング：ショッピングセンターなどの建設完成の直前がタイミングとして理想的

(4) コミュニティバンキング支店

ワコビア銀行では、田舎の小さな町の支店は、「コミュニティバンク支店」扱いで、通常の支店とは別の業務本部が管轄しています。コミュニティバンク支店の支店長は金利の決定権などについて、普通の支店長よりも権限が大きくなっています。さらに、セールス担当は1人で中小企業向け貸出や預金など幅広い商品を扱います。田舎の小さな町ではライバルとなる地元のコミュニティバンクの場合、地元で頭取などの経営者がいるため金利等の決定権限が地元にある、つまりお客さんから見るとスピーディーに意思決定ができます。また、コミュニティバンクではあまり専門化が行われておらず、1人の渉外担当者が特定のお客さんの預金や貸出など幅広い業務を担当することが普通です。このため、大銀行でもコミュニティバンクと対抗できるように、コミュニティバンクと競合する田舎の町の支店では業務上の権限を支店レベルに委譲したり担当者の業務範囲を広くしているのです。

(文責：ニューヨーク駐在 Senior Analyst 青木 武)

[戻る](#)

取材協力：ワコビア銀行

(文中意見にわたる部分は筆者の個人的意見であり、必ずしも信金中央金庫の見解を反映させたものではありません。本レポートは、掲載時点における情報提供を目的としています。したがって施策実施・投資等についてはご自身の判断によってください。また、本稿は、執筆者が信頼できると考える各種データ等に基づき作成していますが、当研究所が正確性および完全性を保証するものではありません。なお、記述されている予測または執筆者の見解は、予告なしに変更することがありますのでご注意ください。)