



第 17-21 号 ワコビア銀行のリテール戦略（その 2）

本号では、第 17-19 号に引き続き、ワコビア銀行のリテール銀行の戦略についてお伝えします。
(番号は第 17-19 号からの続き番号)

2. 組織

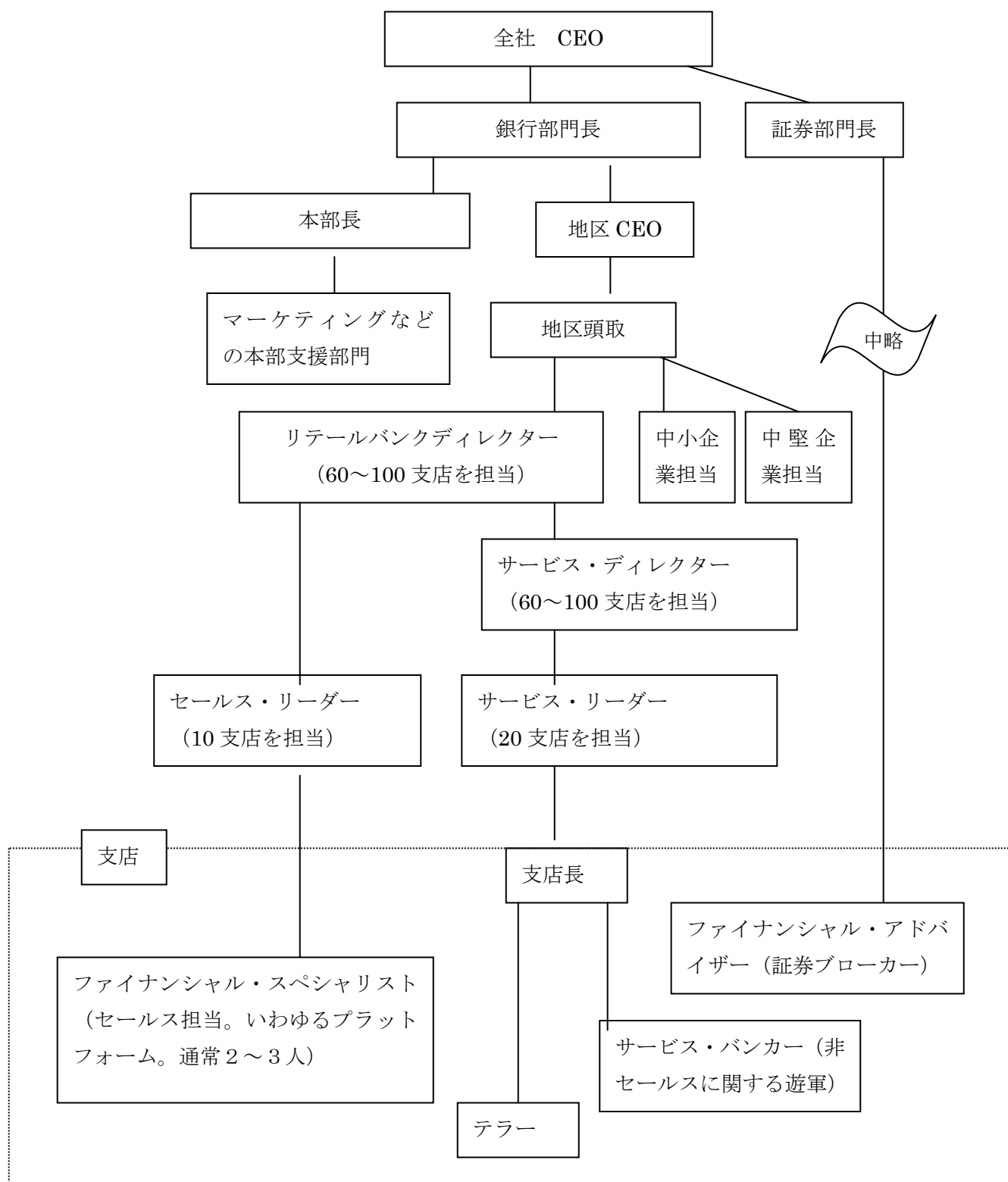
ワコビア銀行の支店では、様々な職務を持つ職員が一緒になって仕事をしていますが、組織上、つまり命令系統上は一つではなく、それぞれの職員が役割を果たすために効果的な組織、つまり情報の流れが効果的に行われるように配慮されています。

支店の業務はお客さんに対するサービスなのか、それともセールスなのか、については米国の銀行でも様々な考え方があります。サービスが悪ければお客さんは逃げてしまいますが、セールスを行わなければ銀行にとっては利益となりません。この問題に関して、同行が下した結論は「組織・命令系統の分離」でした。つまり支店の業務を「サービス」に関することと「セールス」に関することに分け、それぞれが専門化として高度な水準になるようにレベルアップをはかる、ということです。全行で約 250 人サービスリーダーと 250 人のセールスリーダーがそれぞれサービスとセールスに責任を持ち、部下を指導することになっています。

具体的に言うと、支店長、サービス・バンカー、およびテラーは「サービス」の担当であり、ファイナンシャル・スペシャリストが「セールス」の担当となります。（もっぱら証券を販売するファイナンシャル・アドバイザーの役割はもちろんセールスですが、彼らは系列のワコビア証券の職員となりますので、ここでは割愛します。）つまり、同じ支店で働いていても、セールスを担当するファイナンシャル・スペシャリストの直属の上司は支店長ではありません。彼らが属する地区を管轄する、「セールス・リーダー」が上司となります。セールス・リーダーは、自分が担当する地区のセールスの実績が上がるように、通常は 10 支店分、20 名程度のファイナンシャル・スペシャリストを指導・監督することになります。（次ページの組織図を参照。）

一方、サービスを担当するのはまず支店のテラーであり、テラーの手に負えないことはサービス・バンカーが行い、支店全体のサービスは支店長が指導・監督します。支店長の上司に当たるのが地区のサービス・リーダーであり、一般的には 20 人の支店長を指導・監督します。支店長が担当するのは主にサービスの質、顧客満足などであり、このように現場のトップがサービスに専念していることが、同行の顧客満足度が高い原因の一つとも考えられます。

ワコビア銀行リテール業務関連の組織図¹



¹ 取材に基づき筆者が作成。

一方、このように分業化が進むと、組織が縦割り・官僚的となり、横の連携が悪くなるのではないか、という心配もあります。この問題に対しては、実際にはサービスとセールスは深く関連しており、例えばサービスの悪い支店ではセールスも伸びないため、セールス担当も自分がいる支店のサービス向上に努めることとなり、利害関係が一致しているため、実際にはさほど問題とはならないようです。

また、同行では本部による支店のサポート体制も分業化が徹底しています。例えば、同行の場合、支店がバランスシートや損益計算書を持っていません。これは、支店がコスト管理の責任を第一義的には負わないことを意味しています。例えば銀行業務の最大のコスト要因は人件費ですが、どの支店に何人の人員を配置するかは本部が決めているので、支店の裁量で経費が大きく膨れることは少ない、ということです。もっとも、その枠の中で、誰を雇うかは支店長の責任です。物件費などのコスト管理については、常識的な範囲というものが決まっており、その中であれば自動的に承認されるようです。つまり、日本の企業のように、支店長が鉛筆の本数や電話代まで神経質に管理しているわけではありません。コスト管理に関しては、支店にはそれほど大きな権限もないかわりに責任もない、コントロールできないものは責任を持たない、という考え方です。ただし、定期性預金の金利などの営業関係の費用については、独自の管理システムがあり、支店長がある顧客に特別金利を付けたい場合は、支店が本部に申請し、本部では、中央集中化されたシステムでそれらを管理しているようです。

3. 業績管理手法等

(1) サービスの管理

さて、ここまできて不思議に思うことは、セールスであれば営業成績が数字となるので、セールス担当者の評価はしやすいが、サービスだけで命令系統ラインをつくってしまい、果たして効果的な評価・考課などができるのか、ということです。この課題の解決方法の一つがサービス結果の定量化です。同行では、電話による顧客満足度調査、ミステリーショッピング、顧客ロイヤリティ調査²などにより、サービスも極力定量化しようとしています。また、支店長の上司であるサービスリーダーも頻繁に支店を訪問し、支店長の部下指導ぶりを監督したり、必要であれば指導もしています。

さらに、本部では顧客によるフォーカス・グループをつくり、顧客に対して、サービスや支店のレイアウト等の意見をよく聞き、顧客の声が支店経営に反映されるような戦略を立案・実行しています。

(2) 優良顧客の維持と取引深耕

多くの銀行にとって、広告宣伝費を使って新しいお客さんを獲得するよりも、既に取りのあるお客さんに、より多くの商品を利用してもらう方が収益性は高い、ということはよく理解されています。そのため、既に何らかの取引のあるお客さんに他の商品をセールスすることはク

² 米銀の顧客満足度調査の詳細については、[NYコラム第 17-15 号](#)を参照してください。

ロスセリング、と呼ばれ、多くの銀行で重視されています。クロスセリングがどのくらい上手く行われているかどうかを判定する数値にクロスセリング率があります。クロスセリング率は販売商品数÷顧客となります。例えば、ある支店で1か月に販売した商品数が100商品、お客さんの数が20人なら、クロスセリング率は $100 \div 20 = 5$ となります。ただし、クロスセリング率を実際に計算する際には、しばしば商品数のカウントをどのように定義するかで不毛な議論がおきてしまいます。たとえば、定期性預金でも期間や種類が違うものや、給与振込みを商品としてカウントするかどうかなどです。よって、同行では、クロスセリング率ではなく、スイートスポット率を重視しています。同行のスイートスポット率とは、①定期性預金や投信など貯蓄性の商品、②消費者ローンなどローン性の商品、③当座預金など取引性の商品、と商品の特性毎に3つの種類に分類します。そして、①～③の3つともワコビア銀行で行っている顧客を「スイートスポット」と名づけ、それが顧客全体のうちどのくらいの割合存在しているか、について重視しています。同行の2005年時点の全社的なスイートスポット率は約23%であり、各顧客セグメントごとの特性、属性、利益率、行動などを分析し、いかにスイートスポットの顧客の割合を増やすかを考えています。

(3) ブックオブビジネス

また、同行では、顧客維持率を把握する際に、ブックオブビジネス、という概念を重視しています。同行では、多くの大銀行が行っているような支店ごとのバランスシートや損益計算書を管理していません。それは現実を反映していないからです。例えば、ワコビア銀行A支店で口座を作った顧客でも、転勤などで別の町のB支店と実際には取引をしている、ということは多くあります。この場合、顧客にコンタクトをとったり、セールスをするのは当然B支店であり、その顧客が取引を行えば評価されるべきなのもB支店です。このため、同行では口座はA支店にある顧客でも、実際のブックオブビジネス、つまり取引の記録はB支店として内部的に管理されています。顧客維持率もこのブックオブビジネスを元に記録されます。例えば、支店のセールス担当者のインセンティブ給もこのブックオブビジネスの取引の増減により、プラスマイナス25%が加減されます。なお、ブックオブビジネスの元になるデータベースは毎年1回更新されます。

(4) きめ細かい職員の評価

人事考課に関しては、本部、支店に関わらず、原則的に同行の全ての職員に対して、スコアカードと呼ばれる成績表が毎月発行されます。これは、担当する本部から機械的に送達され、5～6の項目があり、それぞれの項目は4段階で評価されます。4が期待を上回る、3は期待通り、2は期待以下、1は問題、という評価です。もっとも、評価の更新の頻度が毎月なので、いちいち反応する、というよりはその職員の長期的なトレンドが重視されます。それ以外に、上司による定性的な評価項目もあります。例えば、セールス担当のファイナンシャル・スペシャリストの場合、どのくらいの頻度で外の顧客とコンタクトしているか、などの定性面は上司

が評価しています。セールス担当者の業績が伸びていなければ、上司であるセールスリーダーはセールスと目標の関係を見て、何が問題なのかを探る必要があります。

本部職員にも毎月業績のフィードバックとしてスコアカードが送られますが、評価はもっぱら定性的であり、定量的ではありません。ただし担当するライン全体の業績は影響します。例えば、マーケティング部門の場合は、全体的なりテール部門の業績が基準の一つとなります。

4. まとめ

このように、ワコビア銀行が顧客満足度の高い銀行として評価され、成功している理由は次のように考えられます。

- ①サービス重視の戦略を徹底させるため、組織上にもそれを反映させている。まさに「組織は戦略に従う」という経営学の基本的な考えを実践している。
- ②サービスという一見抽象的な対象であっても、電話による顧客満足度調査、ミステリーショッピング等により、極力数値化して把握しようとしている。「把握できないものは改善できない。」ということ。
- ③職員の業績は各職員に小まめにフィードバックしている。
- ④サービスにしてもセールスにしても、専門の上司であるサービスリーダーおよびセールスリーダーが責任を持つ体制にしている。彼らは、部下を評価するだけでなく、部下の指導も熱心に行う。なぜなら、部下の業績が彼らの業績になるからである。
- ⑤責任と権限を明確にしており、それぞれがやるべき仕事に集中できるようにしている。例えば、コスト管理のような管理的な仕事は本部が受け持ち、支店はセールスとサービスに専念できるようにしている。

また、これは個人的な印象ですが、同行は南部の銀行であるためか、どこことなくおらかな雰囲気があり、NYの銀行によくある殺伐とした雰囲気がありません。こうした企業カルチャーが職員間の協力やフレンドリーな顧客サービスにつながっているようにも思います。

(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（ただし、解釈や見解は筆者によるものです。）

（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。）