



## 変貌するコミュニティバンクの店舗戦略

### はじめに

米国の大手行では、セルフサービス端末の設置によりテラーカウンターを廃止し、端末操作の支援とセールスの両方を担う行員（ユニバーサルバンカー）を配置する新しいタイプの小型店舗が普及し始めている。これは、モバイルバンキングやネットバンキングの普及による来店客の減少に対応し、日常的な取引よりも相談やセールスを中心とした店舗運営を重視した戦略であり、コミュニティバンクにも同様の動きが見られ始めている。

### 新型端末導入によるセルフ化の推進

#### 【事例1】

ニュージャージー州のバレーナショナル銀行（総資産 160 億ドル）は、店舗のリニューアルを含めたチャネル戦略の見直しの一環で、全 204 店舗の多くにおいて、セルフサービスのビデオテラーマシン<sup>1</sup>を導入する。同マシンは 24 時間対応とし、ビデオテラーとして対応する行員を遠隔地に集めて配置のうえ、顧客に対応する。また、大手行のようにテラーの廃止までは行わないが、業務負荷軽減のため、キャッシュリサイクラー<sup>2</sup>を導入するほか、小切手をそのまま受け入れることができる新型ATMを導入する予定としている。これらにより、行員が店舗において相談・セールスなどに集中できる効果が期待されている。

#### 【事例2】

ペンシルベニア州のコネストガ銀行（総資産 7 億ドル）は、2 年前から 2 店舗をテラーレス店舗とし、テラーカウンターの代わりにビデオテラーマシンを導入している。コミュニティバンクでは「機械と取引する」ことを嫌う顧客が多いため、同行ではこれを「マシン」ではなく、「パーソナルテラー」と呼んでいる。導入には 1 台 8 万ドル程度<sup>3</sup>のコストを要し

<sup>1</sup> ビデオカメラを用いて、行員と会話をしながら取引を行うことのできる顧客用の機械

<sup>2</sup> 札勘等の機能に加え、出納係を介さずにテラー窓口で現金出納・勘定処理を行うことができる内部事務用の機械

<sup>3</sup> 導入当時の価格であり、現在では 5 万ドル程度と、ビデオカメラのない通常の ATM とそれほど変わらない。また、最新機種は、ATM 機能も内蔵し、営業時間中はセルフサービスマシン、夕方はビデオテラーマシン、夜間は通常の ATM といった使い分けが可能である。

たが、1店舗あたり1台の導入により、通常5名程度で運営していた規模の店舗が、3名程度（最少では常勤2名にパート1名）と、必要最小限の人員での運営が可能になった。また、機械化により強盗被害に遭うリスクの低減にもつながっている。有人窓口の営業時間は9～17時であるが、「パーソナルテラー」は7～19時まで利用できる。なお、既存顧客の多くは慣習上9～17時に来店するため、時間外の利用は現状1割程度とのことである。マシンに行列ができることを避けるため、営業時間内に「パーソナルテラー」ではセールスは行わず、要望があればその店舗の行員が対応する。ちなみに、テラーレス店舗の人事にあたっては、来店客に気軽に声掛けできるような人当たりのよい人材を配置しているとのことである。



コネストガ銀行が導入したビデオテラーマシン

## 地元の中小企業を意識した店舗戦略

### 【事例1】

フロリダ州のシーコースト・ナショナル銀行（総資産21億ドル）は、昨年、「Fuel Cells（燃料電池）」と称する6つの店舗を設置した。ATMを通じて全ての取引が可能とすることで省力化を図り、中小企業向けの相談・セールスに特化した店舗とし、特に30～50歳の若手の中小企業者にフォーカスしたサービスを提供している。店舗の設備面では、テラーカウンターの代わりにコーヒーバーやラウンジを設置しているほか、ビデオ会議システムの利用も可能としている。営業面では、相談・提案力の強化を図るべく、融資業務の経験が豊富な行員を配置するほか、審査担当行員が必要に応じて来店顧客と面談し、顧客の質問にすぐに答えられる体制としている<sup>4</sup>。ここで対応する行員の提案は、必ずしも自行が提供する商品・サービスのセールスに限らず、例えば、融資よりも増資が適切だと判断した企業には、その旨のアドバイスを行っている。

### 【事例2】

ミズーリ州のエンタープライズ銀行（総資産31億ドル）は、中小企業者に対して、無料で様々なレクチャーを行う「エンタープライズ大学」を運営している。具体的には、同行の頭取や専門スタッフのほか、外部の専門家を招いた無料の講義を店舗にて定期的で開催しており、内容については、マーケティング、ソーシャルメディア、事業承継、財務、セールスなど、中小企業にとって関心の高いトピックを中心としている。参加希望者は、自分の興味あ

<sup>4</sup> 米銀において融資営業と審査は分離されており、審査担当が顧客と直接折衝するケースは稀である。

るトピックの講義にいくつでも参加することができる。

### 【事例3】

ミズーリ州のリード銀行（総資産1億ドル）では、「Lead Business Advisors」という部門を設置し、中小企業向けにコンサルティングを含めた金融サービスを提供している。米国では、本業には詳しいが簿記や事業計画立案などには疎い中小企業者が少なくないため、同行は、店舗を日常的な取引の場に留めるのではなく、総合的なコンサルティングを提供する場にしたいと考えている。

### おわりに

地元との関わりを重視するコミュニティバンクにとって、例えばセルフサービス端末のみの無人店舗を設置するような施策は、顧客の困惑を招くおそれがあり、あまりにドラスティックな店舗改革は難しい。今後とも、セルフサービス端末導入による省力化とともに、付加価値サービスの提供による顧客満足度の維持・向上を図る取組みを模索する動きが続いていくと思われる。

以上

<編集・発行>

信金中央金庫 ニューヨーク駐在員事務所

住所:655 Third Avenue, Suite 2620, New York, NY 10017

Tel: (国番号 1) -212-642-4700

(本レポートは、情報提供のみを目的とした標記時点における当事務所の意見です。投資等に関する最終決定は、ご自身の判断でなさるようお願いいたします。また当事務所が信頼できると考える情報源から得た各種データなどに基づいてこの資料は作成されていますが、その情報の正確性および完全性について当事務所が保証するものではありません。加えて、この資料に記載された当事務所の意見ならびに予測は、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。)