

英国の新規参入銀行メトロバンクの戦略

－「顧客」ではなく「ファン」の獲得を目指す－

信金インターナショナル

家長 令

ブラウン 咲織

(キーワード) 英国、メトロバンク、チャレンジャーバンク、ファンの獲得、face-to-face

(視 点)

英国の銀行業界では、昨今の金融デジタル化の流れのなかで、来店客の減少などを理由とした店舗閉鎖・一部業務の停止などが進んでいる。英国全体でオンラインバンキングへのシフトが進んでいるほか、全ての銀行キャッシュカードにデビット機能が付与されることでキャッシュレス決済が広く浸透しているなど、金融サービスの形も変わりつつある。その一方で、各既存大手行が提供するサービスに対する顧客満足度の低下もみられている。

そのような状況下、英国では政府の後押しも受け、「チャレンジャーバンク」と呼ばれる銀行の新規参入が活発化しており、既存行との差別化を図る取組みがみられるようになってきている。

そこで本稿では、チャレンジャーバンクの中でも、Face-to-Faceを武器に英国銀行業界に切り込み、「革命」を謳う銀行である「メトロバンク」に着目し、スタッフに対するヒアリング内容や実際の店舗訪問時の体験等を踏まえ、その取組みを紹介する。

(要 旨)

- メトロバンクは、「チャレンジャーバンク」と呼ばれる新興金融機関であり、第三者機関が行う顧客満足度調査では、主要大手行を大きく上回る評価を受けている。
- 「顧客」ではなく「ファン」を獲得することを掲げ、金利などの条件面ではなく、サービスの質の高さによって他行との差別化を図っている。来店顧客との「Face to Face」を重視するスタイルのもと、提案型のセールス活動よりも顧客側の要望に応える活動を重視している。
- ロンドン市内およびその近郊で事業を展開する都市型の金融機関であり、各店舗は土日も含めて週7日間営業（元日、イースター、クリスマスを除く年362日営業）、営業時間も他行比で長く設定するといった店舗戦略を重視し、オンライン、モバイル、コールセンター等のチャンネルにも併せて注力することで、顧客利便性の高さを追求している。
- 預金・貸出金といった伝統的な銀行業務を主軸とした業務展開を行っているほか、季節行事や子ども向け教育プログラムなどの非金融サービスにも注力しており、地域に根ざしたサービスの提供を行うことで、多くの「ファン」の獲得を目指している。
- 筆者が店舗を訪問し口座開設等を行ったが、銀行としての利便性はもちろん、「銀行員」ではなく「小売店のスタッフ」のような気さくで好感の持てる対応を肌で感じる事ができた。

はじめに

英国の銀行業界では、昨今の金融デジタル化の流れのなか、来店客の減少などを理由とした店舗閉鎖・一部業務の停止などが進んでいる。英国全体でオンラインバンキングへのシフトが進んでいるほか、全ての銀行キャッシュカードにVISAまたはマスターカードのデビット機能が付与され、銀行のカードが単なるお金を下ろすための「キャッシュカード」にとどまらず、キャッシュレス決済の手段として利用するスタイルが浸透している。その一方で、既存大手行については、対面サービスの質の低下や取扱業務の縮小などを理由に、顧客満足度の低下がみられている。

大手行による寡占が問題視されるなか、英国では「チャレンジャーバンク」と呼ばれる銀行の新規参入が活発化しており、既存行との差別化を図る取組みがみられるようになってきている。英国政府も2013年に銀行の新規参入要件を緩和するなど、後押しを行っている。

本稿では、チャレンジャーバンクの中でも、Face-to-Faceスタイルを武器に英国銀行業界に切り込み、「革命」を謳う銀行である「メトロバンク」を取り上げる。

1. 概要

(1) 創業の経緯と経営理念

メトロバンク (Metro Bank) は、2010年3月にバーノン・ヒル (Vernon Hill) 氏により創業された「チャレンジャーバンク」と呼

ばれる銀行の一つ（主なチャレンジャーバンクについては図表1のとおり。）である。

ヒル氏は、英国銀行セクターが寡占状態にあり、顧客向けサービスが低下している現状（英国銀行業界については、次ページ「参考」参照）に着目し、年362日営業の実施など来店顧客への対面サービスに特化する銀行設立に至った。店舗網を持つ英国の銀行としては、実に100年以上ぶりの新規参入となったメトロバンクでは、『英国の銀行業界に革命を (The Revolution in British Banking)』、『(われわれの) 革命への参加を (Join The Revolution)』といった理念を掲げ、英国の銀行業界に革命を起こすことを謳っているほか、「顧客ではなく、ファンを獲得する (Creating FANS not Customers)」を基本戦略とし、「顧客」ではなく「ファン」を獲得することを目指したビジネスを展開している。

また、メトロバンクは、自行を「銀行」ではなく「小売店」と認識しており、利率などの経済的な面ではなく、あくまで店舗サービスの高さや親しみやすさで勝負する「Face-to-Face」スタイルを貫いている。ロンドンを中心とした都市型の金融機関ではあるが、地域の住民や勤労者向けのサービス提供に注力する点では、信用金庫をはじめとした日本の地域金融機関とも共通する部分が多いと言える。なお、2016年3月にメトロバンクはロンドン証券取引所に上場している。

(2) 創業者・経営陣

メトロバンク創業者のヒル氏は、米国で大

図表1 主なチャレンジャーバンク

設立年	銀行名	特徴
2010	メトロバンク (Metro Bank)	・米国Commerce Bank創業者であるVernon Hill氏が創業 ・店舗網を持つ銀行としては、実に100年ぶりの新規参入となった銀行 ・コールセンターやオンラインバンキングの充実だけでなく、ロンドンを中心に展開する各店舗における対面チャネルを重視したサービスを提供 ・2016年3月ロンドン証券取引所上場
2011	ケンブリッジ & カウンティーズ・バンク (Cambridge & Counties Bank)	・ケンブリッジ大学とケンブリッジシャー地方政府年金基金の出資により設立 ・店舗網は持たず、電話やオンラインを通じて事業を展開 ・英国で事業を行う中小企業向けに、預金業務のほか、投資用・居住用不動産ローンや事業設備等にかかるアセットファイナンスに特化したサービスを提供
2011	ショールブルック・バンク (Shawbrook Bank)	・RBSのエクイティファイナンス部門（後に独立）がWhiteaway Laidlaw Bankを買収して設立 ・英国における個人・中小企業向けの預貸金業務に特化しており、国内に展開するRegional Business Centreと呼ばれる拠点を通じてサービスを提供 ・親会社であるShawbrook Groupが2015年にロンドン証券取引所に上場したのち、2017年には英国のプライベートエクイティにより買収
2015	オークノース・バンク (OakNorth Bank)	・金融機関や企業向けにリサーチを提供するCopal Amba社（Moody's傘下）出身のRishi Khosla氏およびJoel Perlman氏が創業 ・個人向け預金と法人向け貸出に特化しており、オンラインで事業を展開 ・元英国FSA長官を社外取締役招聘 ・英国の銀行では初めて、バンキングのシステムをクラウド（Amazon Web Service）内で運営
2015	アトムバンク (Atom Bank)	・メトロバンクの創業メンバーの一人であるAnthony Thomson氏が創業 ・英国初のモバイルアプリ専門銀行 ・個人向けの預金・住宅ローンを提供

（備考）各種資料より信金インターナショナル作成

（参考）寡占状態にある英国銀行業界とチャレンジャーバンク

英国銀行業界は、RBS、Barclays、HSBC、Lloyds、Nationwide、Santanderによる寡占状態にあり、これら上位6行の預金シェアは約80%^(注1)に上るとされている。各行はデジタルバンキングへのシフトを進め、店舗の削減や貸金庫等の一部業務の廃止を行っている。一方、特に店舗でのサービスに対する顧客満足度の低下がみられている。

一般的に、英国の銀行店舗には2～3の窓口があり、行員と顧客はガラス窓により隔たれ、金銭や書類の授受は、窓の下に設けられた小さい受渡し口を通じて行われる。ただし、窓口の数が来店客数に対して十分でないことから、平日の昼休みなどには窓口に並ぶ客で行列ができるほか、番号で呼び出す制度もないため、ひたすら列に並んで待つ必要がある。店舗内にはソファやウォーターサーバーが設けられているものの、列から外れることができないため、ほとんどの来店客は立ったまま待つこととなる。

このほか、新規口座開設や住宅ローンの相談などについては、事前に来店予約を取る必要がある。しかしながら、対応する行員が各店舗に数名しかおらず、数週間先まで予約が埋まっているといったことも多い。また、予約時間どおりに訪問しても待たされることがあるほか、5分程度予約時間を過ぎただけで予約が取消しになってしまうといったケースもある。

英国政府・規制当局は、消費者の選択肢の拡大や銀行サービスの向上、健全な銀行間の競争を促すことなどを目的とした規制緩和を行い、近年では「チャレンジャーバンク」と呼ばれる銀行の新規参入が活発化している。各チャレンジャーバンクは、ニッチな分野でのサービス提供や、モバイル・オンライン専業での運営など、既存行との差別化を図る取組みを行っている。

(注)1. メトロバンク（2017年5月）「Investor Presentation」、英国大蔵省（2015年3月）「Banking for 21st Century」による。

学在学中から銀行で勤務していたものの、当時銀行員として成功を収めることが難しいと感じたことがきっかけで、不動産業へ転職する。米国マクドナルドのフランチャイズ展開を成功させ、世界最大のファーストフードチェーンに導いたことでも有名な、元マクドナルド社CEOのレイ・クロック (Ray Kroc) 氏とともに、出店候補地探しに奔走するというような仕事も当時経験している。

その後、ヒル氏は、26歳であった1973年に米国でCommerce Bancorpを創業し、銀行免許を取得する。ヒル氏は、同行が2008年にカナダのトロント・ドミニオン銀行に買収されるまでの約34年間で、同行を総資産約480億ドル (約5.3兆円^(注2))、店舗数約460、従業員数15,000人以上という規模の銀行へと成長させた。なお、TD Bankへと名称が変わった現在でも、ヒル氏が導入した週7日営業のスタイルは継続されており、「アメリカで最も便利な銀行」として営業が行われている。メトロバンクでも、このCommerce Bancorpで培ったビジネスモデルが活用されている。

ヒル氏は現在メトロバンクの会長 (Chairman) に就任しており、CEOは同じく創業メンバーであるクレイグ・ドナルドソン (Craig Donaldson) 氏が務めている。ドナルドソン氏は、RBSやBarclaysでリテール業務などの責任者を務めた実績を持つ。37歳の若さでヒル氏に声をかけられ、ヒル氏の対面

サービスを重視する銀行の構想に共感し、前メトロバンク会長であるアンソニー・トムソン (Anthony Thomson) 氏^(注3)とともにメトロバンクを設立した。ドナルドソン氏は、これまでのキャリアのなかで、店舗、コールセンター、中小企業向けビジネス、商品開発などの業務を経験しており、「ファン」を作るという理念のもと、メトロバンクの経営において手腕を発揮している。なお、ドナルドソン氏は、オンライン求人データベース会社のGlassdoor社が選ぶ最優秀CEO (2016年)、人事関連出版社のHR Magazine社が選ぶ「最も人を大事にするCEO」(2017年) に選ばれている。

(3) 主要計数

メトロバンクは、2010年の創業以来、順調に業容の拡大を続けている。2017年12月末時点では、総資産163億ポンド (約2.4兆円^(注4))、**図表2**、総預金116億ポンド (約1.7兆円)、顧客口座数120万超 (**図表3**)、店舗数55となっている。なお、2020年までの中期計画では、100店舗、預金量275億ポンド (約4.1兆円) などを目指している。

新規参入コストに加え、サービスの提供に相応のコストをかけてきたため、創業以降5年以上にわたり赤字を計上した。しかしながら、顧客数の増加とともに業況は安定し、2016年第4四半期に黒字に転換した。2017

(注) 2. 1USD=110円で換算した (以下同様)。

3. アンソニー・トムソン氏は、2016年にメトロバンクの会長職を退き、メトロバンクと同じくチャレンジャーバンクに分類されるオンライン専業銀行のAtom Bank創業者となった (現在ではAtom Bankの会長職も退任)。

4. 1GBP=150円で換算した (以下同様)。

年度は黒字決算となり、2018年度1～9月の純利益は、前年同期比約3倍となっている（図表4）。なお、後述のとおり、メトロバンクの主要ビジネスは預金・貸出金となっていることから、収益の80%以上が金利収益となっている。

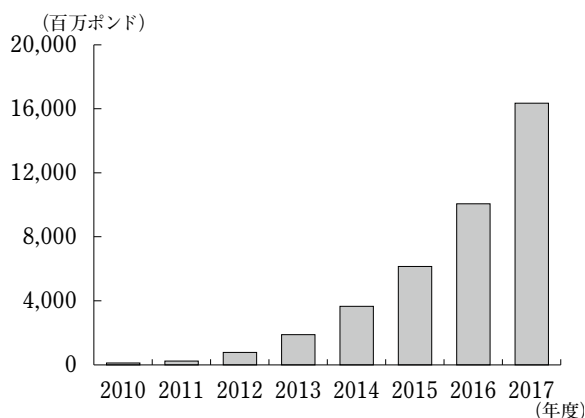
2. 高い顧客満足度と業務戦略

英国では、2018年8月より、英国競争・市場庁（Competition and Markets Authority）の要請で、各行は、提供するサービスにかかる顧客満足度を公表することが義務付けられている。当該顧客満足度は、「銀行の提供するサービスを友人や家族に勧められるか」という視点で、特定の第三者機関が主要行全てに対して調査を行うものである。

当該調査の第1回公表結果によると、メトロバンクは、個人向けの「店舗サービス」（満足度84%）および「当座貸越」（同75%）部門で第1位、「オンライン・モバイルバンキング」（同81%）で第2位、総合満足度は83%で第2位という結果であった。総合満足度第1位のFirst Direct（同85%）は電話・オンライン専業であるため、メトロバンクは、店舗サービスを提供する銀行としては最高ランクとなっている。総合満足度に関しては、Barclays（同64%）、Lloyds（同60%）、HSBC（同55%）などの大手行を大きく引き離しており、メトロバンクの「ファン」を生み出す取組みは存在感を示しているといえる。

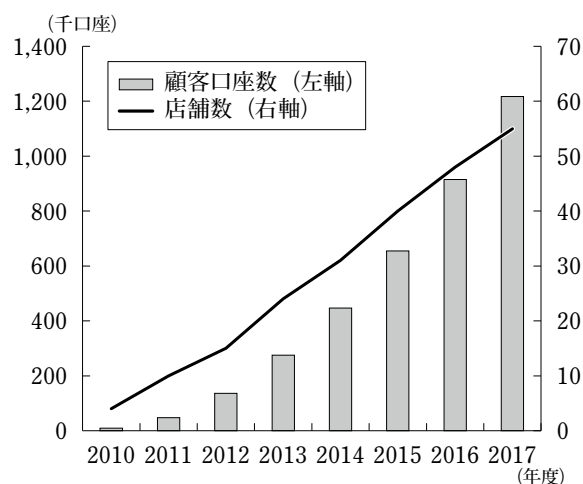
以下では、「ファン」を増やすためにメトロバンクが展開する特徴的な戦略を紹介する。

図表2 総資産の推移



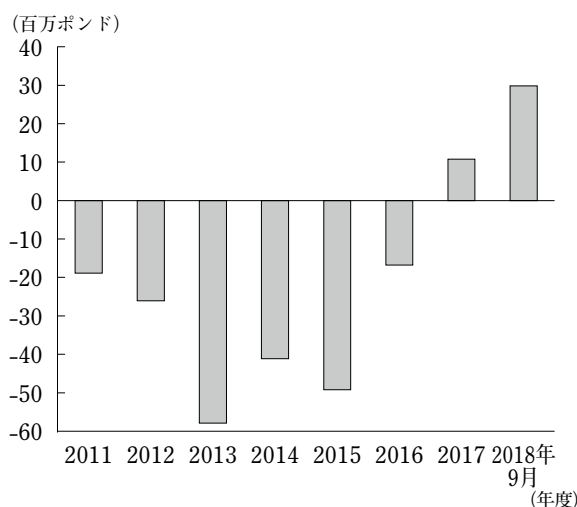
（備考）各種資料より信金インターナショナル作成

図表3 顧客口座数および店舗数の推移



（備考）各種資料より信金インターナショナル作成

図表4 当期純利益の推移



（備考）各種資料より信金インターナショナル作成

(1) 広告

メトロバンクは、他行とは異なりテレビCMをはじめとしたマスメディアを活用した広告は一切行わず、店舗でのパンフレットやボールペン・ショッピングバッグ等のグッズ配布をはじめとしたダイレクトチャネルにこだわっている。レジ袋有料化が徹底されていることもあり、グッズとして配布されたメトロバンクのロゴ入りバッグを使用している人をロンドンの街中で見かけることも多い。また、人が立ち寄りやすい立地に、青・赤をシンボルカラーとした人の目に付きやすい店舗を構えること自体が広告効果を持つというのがメトロバンクの発想であり、これが結果として広告宣伝費の抑制にも繋がっている。

メトロバンクが最大の広告と位置付けているのは「口コミ」である。店舗での顧客向けサービスや顧客とのコミュニケーションなどに力を入れ、来店客がそのサービスに満足して「ファン」になることで、その家族、友人、同僚などに評判が広がっていくことが、メトロバンクが最重要視するブランディング戦略である。実際に、筆者がメトロバンクの話をして興味を持った同僚や友人だけでも、既に5人以上が口座開設を行い利用している。

(2) チャネル

①店舗

Face-to-Faceを重要視するメトロバンクにとって、店舗運営は戦略上最も重要なポイントとなっており、営業スタイルや立地など様々な点で工夫がみられている。

イ. 営業時間

メトロバンクの最大の特徴の1つに、土日・祝日を含めた週7日間営業が挙げられる。1年のうち、休業日は元旦、クリスマス、イースターに限られ、実に年間362日にわたって営業を行っている。

また、1日の営業時間も非常に長い。平日は顧客の出勤前や退社後にも来店可能なように8時から20時、土曜は8時から18時、日曜祝日も11時から17時まで営業しており、週当たりの営業時間は実に70時間以上におよぶ。一般的な大手行と比較すると、違いは明らかとなっている（図表5）。

なお、各店舗では「10分ルール」が採用されており、来店客の時計の誤差を勘案し、実際の営業開始時間の10分前、営業終了時間の10分後でも入店が可能となっている。

図表5 営業時間の比較

	メトロバンク	一般的な英大手行
平日	8時～20時	9時～17時
土曜	8時～18時	定休日
日曜・祝日	11時～17時	定休日
コールセンター	24時間、年365日	24時間、年365日

（備考）信金インターナショナル作成

ロ. サービス

店舗内部は広々としている上、スタッフと来店客を妨げる物が極力取り払われており、「銀行」というより「小売店」を意識した内装となっている。

ホテルのフロントのような受付カウン

ター（図表6）では、入出金等の簡単な要件であれば、すぐにスタッフが対応を行う。口座開設等については、フロアにいる係員に要件を伝えた後、担当者の用意ができた段階で名前を呼ばれ、個別相談用のデスクに案内される。この際はファーストネームで呼ばれるため、親しみやすい印象を受ける。個別相談用デスクは同一フロアにあり、仕切りなどではなくオープンなスペース（もちろん仕切られたミーティングスペースもあり）となっており、飲み物も無料でスタッフが席まで持ってきてくれる。

なお、子どもとペットにフレンドリー^{（注5）}な環境を整え、子ども用（大人も可）にはキャンディー、犬用にはビスケットを全店舗で常備している。また、メトロバンクの顧客であるか否かに関わらず、来店客は誰でもトイレを使用可能^{（注6）}である。

ハ. 待ち時間・対応スピード

口座開設や住宅ローンの申込みなどについては、既存行が来店にあたって事前予約を求める一方で、メトロバンクではアポ無しの訪問を歓迎している。スタッフ数も既存行の店舗と比較すると多く配置されており、例えば口座開設であれば最速15分での完了を謳うなど、スピーディーな対応が基本となっている。口座開設に関しては、手続完了後、他行であればキャッシュカードは後日郵送となり、受取りに1週間程度要するのに対し、メトロバンクでは各店舗にカードを作成する機械を設置していることから、開設直後その場でキャッシュカードを受け取り、暗証番号を設定のうえ、即日サービスが利用可能となる。

なお、口座開設等によりメトロバンクの顧客になる際には、初回来店時に顔写真の登録が併せて行われる。これにより、2回目以降の来店時におけるスムーズな本人確

図表6 受付カウンターの様子



（備考）信金インターナショナル撮影

図表7 ダッフィーの名刺



（備考）信金インターナショナル撮影

（注）5. 会長であるヒル氏の愛犬ダッフィー（図表7）は、メトロバンクのCCO（Chief Canine Officer、最高犬責任者）に就任しているなど、銀行を挙げての取組みとなっており、ペット関連のイベントの開催なども頻繁に行われている。また、ダッフィーの公式ツイッターアカウントでは、イベント情報などが展開されている。なお、愛犬家のヒル氏は、「犬大切にされると、自分も大切にされている気がする。」と述べている。

6. 英国の公衆トイレは有料の場合もある。

認が可能となっている。

二. 立地・出店戦略

出店にあたっては、マクドナルドやCommerce Bancorpで店舗展開を行ってきた会長のヒル氏の目利き力が活用されている。立地の選定に際しては、人口や企業・住宅の分布のほか、駅や住宅地、ショッピングセンター等の施設からの動線が分析されており、現在はロンドン中心部の駅前(図表8)を中心に、郊外にも店舗を展開している。なお、各店舗については、自社保有物件の場合もあるが、多くが賃貸物件となっている。

好立地の物件が多いということもあり、物件費負担が大きくなる点は否定できない一方で、それを理由に出店を取りやめることは原則行わない方針である。むしろ、利便性の高さが担保できるのであれば、よりよい立地を迷わず確保するのがメトロバンクのポリシーである。実際に、金融街シティ

の中心にあるLiverpool Street駅やBank駅のすぐ近くにも店舗を構えている。なお、対象物件の確保はもちろん、認可取得なども必要であることから、出店は1、2年で一段落するようなものではない。2018年の出店計画は12店舗とされている一方、次年度以降に向けてその3倍以上の候補地が既に検討されているとのことである。

外装は青と赤をシンボルカラーとした人目をつくデザインとなっているほか、ガラス張りで中が見通しやすい設計のため、明るく入りやすいイメージがある。

店舗での対面サービス・利便性の高さを売りにする一方で、人気が出て客足が増えた場合は待ち時間が長くなってしまい、メトロバンクが目指す良質な店舗サービスが提供できなくなることとなる。この点、メトロバンクでは、顧客属性や地域特性によっては、同一エリア、あるいは徒歩圏内に店舗を増設しても十分機能するとの考えを持っており、実際に徒歩10分程度の距

図表8 ロンドン市内中心部にある店舗の一例



(備考) 信金インターナショナル撮影

離に2店舗出店しているエリアが既に複数存在している。さらに、ロンドンでは初となる「ドライブスルー」店舗（図表9）を郊外に3店舗設置しており、ここでは、乗車したまま現金の入出金などを行うことが可能となっている。

店舗数はロンドンを中心に、前掲図表3のとおり、毎年10店舗程度の出店ペースで拡大しており、将来的には英国全体で

200～250店舗の展開を目指している。

②オンラインバンキング

英国でも、銀行はインターネットやスマートフォンアプリを用いたオンラインバンキングを提供している。実際に簡単な送金や振込みなどをオンラインバンキングで済ませる人は多く、個人による利用の場合は送金手数料が無料であるため、不可欠なサービスと言え

図表9 郊外にあるドライブスルー店舗の様子
○外観



○ドライブスルーエリア



- （備考）
1. ロンドン中心部から車で1時間ほどの距離にある郊外型店舗。ショッピングセンターが近くにあり、車での来店客が中心。ファーストフード店のように道路沿いに設置されたロゴ入りの看板や、全面ガラス張りの外観は、走行中の車から見ても目立つデザインとなっている。
 2. 店舗建物裏にドライブスルーエリアがあり、乗車したまままでカウンター越しにメトロバンクのスタッフによる応対を受けることが可能。訪問時にも頻繁に利用客が訪れていた。
 3. 信金インターナショナル撮影

る。メトロバンクでは、あくまで対面サービスを最重要としている一方で、他行が提供しているものと同等あるいはそれ以上の利便性を備えたオンラインバンキング機能を提供しており、送金や残高確認のほか、連絡先・暗証番号を変更することができる。また、例えば個人事業用の当座預金口座を別途開設する場合など、同一名義での追加口座開設もオンラインで手続可能となっている。

店舗戦略を強化し、Face-to-Faceによる対面チャネルの利便性を最大化することで他行と差別化を図りつつ、オンラインチャネルを併せて充実させることで、幅広い顧客が満足できるサービスを提供している。

③コールセンター

コールセンターでは、店舗の営業時間外も問い合わせを受け付けている（年365日・24時間）。他行では、コールセンター自体をアジア圏などの他国に設置し、業務自体を第三者に委託しているケースも多いが、メトロバンクのコールセンターはロンドン市内に設置されており、対応もメトロバンクに採用されたスタッフが行っている。また、他行のコールセンターは、自動音声やプッシュボタンによる対応が主流となっているが、メトロバンクでは原則スタッフが全て対応することとなっており、気軽な問い合わせが可能となっている。既存顧客からの問い合わせであれば、コールセンターのスタッフは、顧客の口座情報だけでなく、口座開設時に登録した顧客の顔写真を見ながら応対できるようになっ

ており、より親近感のあるコミュニケーションができるよう運営がなされている。

④システム投資

社内の顧客データ管理や決済、オンラインバンキングの運営、コンプライアンスなど、銀行運営においてシステム対応は不可欠となっているが、メトロバンクでは内製のITプラットフォームではなく外部のシステム会社に対応をアウトソースしている。ただし、店舗・業容の拡大に合わせて費用を支払う形態（「Pay-as-you-grow」方式）を取っていることから、初期投資の低減および効率的なコスト負担が可能となっている。

(3) 人事

①採用（学歴や職歴ではなく「人となり」を重視）

メトロバンクでは、行員の採用に対し、“Hire for Attitude, Train for Skill”を掲げている。つまり、採用時には、学歴や職歴ではなく、「人となり」を重視するのがメトロバンクのポリシーである。当行が行員に求める人物像は、「顧客が驚くほどの素晴らしいサービス」を提供することに「情熱的であること」とされており、顧客に最高のサービスを提供できるか否かが第一の条件となっている。これは店舗勤務のスタッフだけでなく、本部やコールセンター採用のスタッフにも同様に求められる人物像となっている。仮に金融・業務知識が不足している場合であっても、後のトレーニングで補うことは可能であ

るが、「人となり」を後からトレーニングで身につけるのは難しいという思いが根底にある。なお、もちろん様々な職歴を持つスタッフがいますが、例えば、アパレルなどの接客業からの転職も見られ、銀行業務の経験がない人材も多いという。

②教育（メトロバンク大学）

銀行員に求められる金融知識等については、スタッフ向け研修を充実させることでカバーしている。メトロバンクは、「メトロバンク大学」と呼ばれる社内研修制度を創設し、70種類の講義や100種類以上のeラーニングを備えるなど、スタッフのスキルアップの環境を整備している。通常、採用後2～3週間はここで集中研修が実施される。また、社内のイントラネット上にて、メトロバンク大学の講座申込みが簡単にできる仕組みになっており、業務都合を見つつ個別の受講も可能であるほか、例えば特定のスタッフに苦手分野等がある場合、上司が受講を奨励するケースもある。さらに、英国のChartered Banker Institute^(注7)が提供する資格試験の取得に向けたコースも開講しており、実際に合格した際に給与アップが行われるといった奨励策も実施されている。

メトロバンクの取扱商品には優遇レートの適用もなく、預金・貸出金とも限られた商品数となる（後述）ことから、事務面も含め、新任のスタッフであってもすぐに戦力として

活躍しやすい運営となっている。

③人事評価（ファンを増やすための手法）

メトロバンクでは、店舗勤務のスタッフに対して、獲得顧客数や金額にかかるノルマは設定されておらず、実際の評価にあたっては、・覆面調査員による抜き打ち臨店、・顧客へのアンケート結果、・クレーム件数など、サービスを提供するプロセスに着目した要素が考慮されている。例えば、口座開設のために来店した顧客に対しては、定期預金や貸出商品のセールスは行わず、迅速なサービス提供や来店時の応対に注力し、あくまで顧客の要望に適確に応えることを重視する。1人でも多くの人にメトロバンクを選んでもらうことが、結果としてビジネスの拡大に繋がるとの考えに基づいている。

また、支店長職や中間管理職などのマネージャー職について、英国では経験のある外部人材の登用を行うことも一般的であるが、メトロバンクでは外部からの採用よりも内部昇進を優先して検討することを方針として掲げている。仮に過去に銀行での業務経験がないスタッフであっても、実際にマネージャー職への昇進が行われるケースも多く、職員の意識向上に向けた取組みも見られる。

CEOのドナルドソン氏は、人事評価にあたって、何（What）ではなくどのように（How）取り組んだかを重要視する方針を公言しており、達成した数字に対する結果主義

(注)7. 1875年設立の団体であり、「プロフェッショナル銀行員」、「金融アドバイス」、「クレーム対応」といったような各種切り口で、銀行業務に従事する人向けの講座・資格試験を提供している。

ではなく、各スタッフの振る舞い自体が評価される企業文化となっている。また、Microsoft社の「Yammer」と呼ばれる社内ソーシャルネットワークシステムを導入しており、各スタッフは、業務運営上問題に感じていることや、今後に向けた提案などをこのSNSに書き込むことが可能となっている。ドナルドソン氏自らも投稿内容をチェックしているほか、直接フィードバックを送るといったことも行っており、社内の風通しを良くし、コミュニケーションを取ることのできる環境の整備も進んでいるといえる。

④勤務形態

店舗スタッフは、正社員とパートタイム社員の両方で構成されている。ただし、平日の営業時間が長く、土日も営業していることから、顧客の来店・取引データを蓄積させ、それをもとに各店舗の繁忙時間帯などを分析し、状況に応じたシフトを組む体制を敷いている。正社員の場合は、9：00～17：00が定時として設定されているが、その前後の時間帯および休日も含めて組まれたシフトをもとに出勤する運営となっている。また、決まった休日の設定はなく、シフト次第で平日・休日問わず休暇取得が可能となっている。

3. 業務

メトロバンクのメインビジネスは、伝統的な銀行業務ともいえる預貸金に限られてお

り、投資用金融商品や保険の販売は行っていない。顧客に来店してもらうことを重視しており、法人向け融資以外で渉外担当はいない。また、店舗においてもスタッフから商品のセールスは行わない。店頭での質の高い接客による顧客満足度の向上に主眼を置いた事業運営が行われており、商品種類の多様化や、条件面での優遇などには注力していない。

新規参入行ということもあり、特に事業拡大に際してはコスト負担が大きくなりがちではあるが、業務のなかでコスト削減にも取り組んでいる。また、ファンを生み出すための取組みとして、各種の非金融サービスの提供にも注力している。

(1) 預金

メトロバンクの資金調達の約75%は企業や個人など一般顧客からの預金であり、原則として市場からの資金調達は行っていない。

預金への適用金利は、大手行と同等あるいはやや高いレートが設定されているものの、他行が提供しているような高額預金者への優遇レート設定等は一切なく、全顧客一律に同じレートが適用されており、顧客属性や最低預入金額等に応じた複数タイプの口座提供なども行っていない。このため、顧客向けの提供商品は他行と比較してシンプル^(注8)になっている。なお、未成年者向け預金口座も取り扱っており、11歳以上であれば本人名義、10歳以下であっても両親・保

(注)8. 個人向け預金口座の種類は、決済口座であるCurrent Account（当座預金）のほか、貯蓄口座であるInstant Access Savings（日次で付利、随時引き出し可能）、Fixed Term Saving（定期預金）およびYoung Savers（未成年向け預金）のみである（Instant AccessおよびFixed Termについては、非課税型のISA預金も存在する）。

護者の名義により開設が可能となっている。

高額預金者など、優遇金利の恩恵等を受けることが目的の顧客にとっては、メトロバンクへの預金にメリットは乏しい。メトロバンク側も、金利条件の高低のみを基準に金融機関を選択する顧客は、メトロバンクを選択しなくてもやむを得ないという認識である。インタビューを行った営業推進部長は、「顧客に対して不公平な取扱いを行うことを良しとしていないことから、条件面が優れていることを理由に顧客から選ばれることを望んでおらず、店舗の利便性や接客の質など、条件面以外のサービスにこだわることで顧客を獲得するのがメトロバンクのスタイルである。」と述べている。実際に、メトロバンクの接客を気に入った大手企業の役員などが他行から口座を乗り換えるケースもあるとのことである。

なお、英国および欧州各国では、小売店やレストランなどでの支払いの際には、現金ではなくデビットカード（一般的に銀行キャッシュカードにデビットカード機能が付与されている。）を使用するのが通例となっている。英国内のデビットカードの利用料は、無料である。英国外での利用については、他の英国大手行では、デビットカードを利用してポンド建以外の商品を購入する場合、為替売買にかかる手数料とは別に2.75～3.00%程度の取引手数料が発生する。一方でメトロバン

クでは、英国内にとどまらず欧州域内では取引手数料が無料、欧州以外でも2.75%となっており、出張や旅行などの機会に国外でカードを利用する際にもメリットのある設定となっている。

メトロバンクでは、定期預金よりも、個人顧客向けの日常の決済口座である無利子のCurrent Account（当座預金）^(注9)の獲得を重視している。メトロバンクのサービス方針に共感した顧客による他行からの乗換え^(注10)も多く行われており、2017年末時点では預金残高の30%以上がCurrent Accountとなっているなど、預金拡大に伴う調達コストの高まりが抑制されている。

（2）貸出金

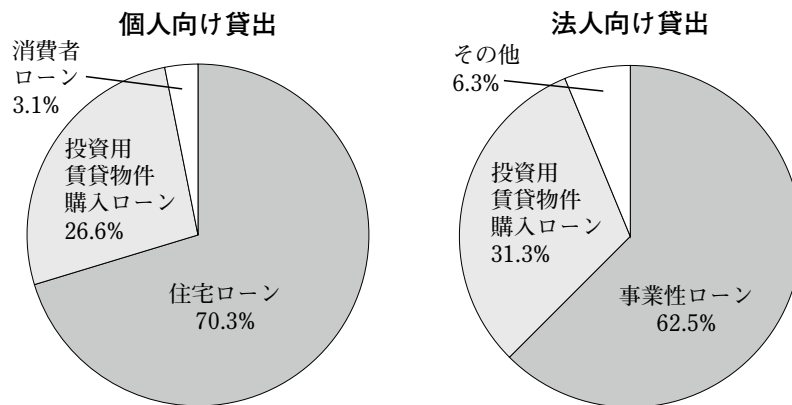
貸出業務はメトロバンクのメインの収益源となっている。

貸出金の内訳を見ると、個人向けが約67%、法人向け（主に中小企業向け）が約33%となっており、個人向けの住宅ローンのほか、個人、法人向けとも投資用不動産取得のためのローン（Buy-to-let）の割合が高くなっている（図表10）。その他、個人向けには消費者ローン、法人向けには事業性ローンのほか、当座貸越なども取り扱っている。なお、主軸の住宅ローンについては、前述の預金と同様、全顧客一律に同じレートを

(注)9. Current Accountは、給与振込や公共料金の支払いなどで利用される無利子の口座であり、日本における（決済用）普通預金口座に近い位置付けで利用されるものである。日常生活における決済が目的の口座であり、当座貸越の機能を付与することも可能である。

10. 英国には「SWITCH GUARANTEE」という制度があり、口座の乗換えは日本に比べて容易である。公共料金引落などを行うメイン口座を他行に設定している場合でも、銀行窓口で当該制度の利用を申し込むことで、口座残高および引落先など全ての設定を別の銀行の口座に無料で移転することができる。なお、口座移転を行う銀行間の手続きのみで完了し、顧客による特別な対応は必要ない。2013年に導入された当該制度は、銀行間の競争を促す政府施策の一つでもある。

図表10 貸出金内訳（2017年12月末時点）



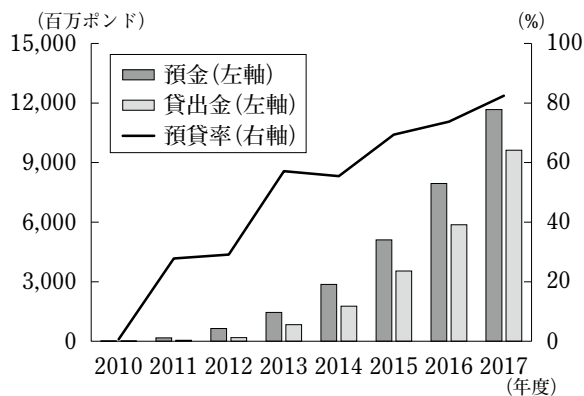
(備考) 各種資料より信金インターナショナル作成

適用している。

中小企業向け貸出に関しては、店舗スタッフのほかに通常各店舗1～3名程度の専担者が配置されており、業務経験がある人材を登用している。専担者は、飛び込みによる新規開拓などの営業活動を展開している。

なお、近年では、他社からBuy-to-letの貸出金ポートフォリオを購入するなど、貸出金増強に向けた戦略的な取り組みも見られており、創業から約7年で預貸率80%超を実現している（図表11）。

図表11 預貸金および預貸率の推移



(備考) 各種資料より信金インターナショナル作成

(3) 貸金庫

貸金庫は、他行ではコスト業務と位置付けられており、撤退あるいは大型店舗に限って運営を続けているケースが多い。一方、メトロバンクでは、顧客ニーズが依然として高いとの認識のもと、全店舗に設置して積極的な展開を行っている。店舗により差はあるものの、各店舗に1,500個～6,000個程度設置されており、あまりの人気の高さから増設した店舗もある。通勤等の途上にある店舗で、気持ちの良い接客を行うスタッフが対応し、土日を含む362日アクセス可能な貸金庫は、パスポートや宝飾品など、頻繁に出し入れする物の保管にも活用されている。

貸金庫の利用率は、全体で90%超（店舗によってはほぼ100%）を実現している。サイズは5種類用意されており、年間使用料は、最小サイズ（7.5×12.5×53.7cm）で200ポンド（約3万円）、最大サイズ（25×25×53.7cm）で675ポンド（約10万円）となっている。

店舗内の貸金庫エリアの入室鍵はメトロバ

ンクのスタッフが管理し、貸金庫自体の鍵は利用者のみが所持する。利用者は最大で鍵を2つ与えられ、近親者等と共有することも可能となっている。店舗での貸金庫利用時には、本人確認後、署名を行ったうえで、貸金庫エリアへの入室が認められるフローとなっている。

なお、前述のと通りの利用率の高さから、全体でみると、貸金庫収益だけで店舗の不動産賃借料（開設から1年以上経過した店舗が対象）の80%以上をカバーしており、メトロバンクにおける貸金庫は、コスト業務ではなく、むしろ収益業務として機能している。

（4）非金融サービス

メトロバンクでは、金融サービス以外に、地域への貢献にも積極的に取り組んでおり、各店舗をコミュニティのハブと位置付け、様々な企画を行っている。その根底には、メトロバンクが資金調達を地域からの預金に依拠しているため、その地域に根ざしたビジネスを行うコミュニティバンクであるべきであるとの考えがある。以下にその取組みの一例を紹介する。

①子供向け金融教育「Money Zone」

メトロバンクは、子ども向けの金融教育に力を入れており、小学生（主に4～5年生を対象）向けに4つのセッションからなるMoney Zoneと呼ばれる無料の講座を開設している。最初の3セッションでは、メトロバンクのスタッフが直接小学校を訪問したうえ

で預金口座の種類やお金の基礎などについて講義を行い、4つ目のセッションでは、メトロバンクの実店舗で店頭ATMの操作や現金保管庫への入室などのフィールドワークを行う。2015年だけでも、Money Zoneには2万人以上の小学生が参加するなど、積極的に開催されている。

②来店客に楽しんでもらう「Magic Money Machine」

メトロバンクの各店舗には、Magic Money Machine（図表12）と呼ばれる、ゲーム性のある両替機が設置されている。顧客は、マシンに投入した硬貨の合計金額を当てると、景品と交換することができる。当然、両替機であるため、投入した硬貨は、同額の紙幣と交換できるほか、自身の預金口座へ直接入金することも可能である。

Magic Money Machineは、メトロバンク全店舗にて無料で利用することができ、子どもがゲームを楽しめるだけでなく、大人でも両替機として利用可能で、メトロバンクの顧客

図表12 Magic Money Machine



（備考）信金インターナショナル撮影

図表13 Magic Money 5 for 5 Club



(備考) 1. 利用者に配布されるスタンプカード
2. 信金インターナショナル撮影

でない場合でも利用できる。英国のスーパーマーケットなどに設置されている両替機の利用には3～10%程度の手数料が発生するほか、他の大手行では両替機が設置されていない店舗が多く、カウンターでの手続が求められるケースがあるため、メトロバンクのMagic Money Machineは、顧客にとって便利な人気サービスの一つとなっている。

また、Magic Money Machineの子ども向けサービスとして、Magic Money 5 for 5 Club (図表13) というものがある。これは、15歳以下の口座保有者を対象としたサービスであり、月1回のMagic Money Machine利用でスタンプを1つ獲得でき、スタンプが5個集まった時点で5ポンドがプレゼントされるものである。大人だけでなく子どもにも店舗を訪れてもらうことを目的とした取組みの一つとなっている。

③その他イベント等

クリスマスやハロウィン、新規店舗開店時

図表14 店舗で開催された子ども向けイベント



(備考) 1. メトロバンクをモチーフにしたペンや塗り絵などを無料配布
2. 信金インターナショナル撮影

などにおけるイベントのほか、1年を通じて、子ども向けにグッズを無料で配布する企画 (図表14) などを定期的に行っている。また、中小企業向けのネットワーキングイベントなど、ビジネスに関連したイベントも併せて開催されている。

これらイベントに加え、各エリアでの雇用創出による地域貢献にも力を入れており、店舗・コールセンターといった拠点を新規に設立する際には、その拠点が置かれるエリアに住む人の雇用を積極的に行っている。地域密着という観点で、より地域に根ざしたサービス提供に繋げていくための取組みである。

4. 体験談

筆者は、実際にメトロバンクの店舗で口座開設を行い、現在では給与振込等のメイン口座に設定している。口座開設時の対応やその後のサービスなど、実際に体験した内容を紹介する。

(1) 預金口座開設時の対応

筆者は既に大手行の一つであるLloyds（ロイズ）で預金口座を持っていたが、メインバンクをメトロバンクへと変更するという用件で日曜日の午後に店舗を訪問した。入店時には、フロア・受付カウンターそれぞれに3名程度のスタッフがおり、数名は顧客対応中であつた。店内が広々としているからか、他にも5組程度の顧客がいたものの、窮屈な印象は特になかった。入店直後、フロアスタッフが笑顔で用件を聞きに来てくれ、口座開設という来店目的をこちらから伝えた後、フロア内にあるソファで待つよう促された。なお、ロイズで預金口座を開設した際には、店舗訪問に際して事前の電話予約が必要であつたほか、1週間以上先の日程しか予約できなかったこともあり、手続きに手間取った経緯があつた。しかしながら、今回メトロバンクでは、事前予約なしで店舗を訪問したにも関わらず、10分程度ソファで待った後に担当スタッフから名前を呼ばれ、個別相談用のデスクに案内された。また、担当スタッフが自らコーヒーを用意してくれ、飲み物を飲みながら手続きが進められた。

口座開設にあたって身分証明書類（ビザ、パスポート等）および住所確認書類（公共料金の請求書等）がそれぞれ必要である点はロイズと共通で、その他サインする書類等についても同様であつた。ただし、ロイズではキャッシュカードおよび暗証番号が数日後に

自宅宛郵送されたが、メトロバンクでは休日にも関わらずカードは即日発行のうえ手交され、暗証番号の設定も面前で完了し、直後に早速ATMを利用することができた。

スタッフがデータ入力等で使用しているパソコンにはカメラが取り付けられており、本人確認等の作業完了後、その場で簡単な顔写真撮影が行われ、メトロバンクのシステムへの登録が行われた。

面談開始後カード受取りまで概ね20分程度で、入店時の待ち時間を含めても30分程度で口座が開設されたこととなる。ただし、今回は口座乗換えのため、前述の「SWITCH GUARANTEE」制度の申込みを併せて実施^(注11)したことを勧案すると、メトロバンクの謳う最速15分での口座開設は現実的だと感じた。

面談終了後、登録したメールアドレスあてに送付されるアンケートへの回答を依頼され、面談は終了となった。当該アンケート結果は、人事評価で重視されることとなる。なお、困った際に連絡を取れるよう名刺を渡されたが、他の預金商品や貸出商品などのセー ルスは一切行われなかった。

(2) カード紛失時の対応

口座開設から数か月後、筆者は不幸にも財布の盗難に遭い、メトロバンクのキャッシュカードを紛失する事態に見舞われた。この際には、コールセンターへの問い合わせやカー

(注)11. SWITCH GUARANTEEの申込みから1週間程度経過後、ロイズの口座閉鎖手続きも自動で行われたほか、自動引き落とし等の設定も全て自動で引き継がれ、個人での別途の手続きは一切不要であつた。

ド再発行の手続きを行った。

まず、紛失が発覚した休日の午後すぐにコールセンターへ連絡を取ったが、待ち時間もほぼなく、音声案内での操作も特に不要ですぐに担当者繋がった。紛失の旨および簡単な本人確認の質問に回答した後にすぐにカード停止処理が完了した点は、他行や日本の銀行とも同様の対応と思われる。ただし、メトロバンクのコールセンターの担当者は、手続完了後、財布を盗まれてしまったことを心配しているとの言葉を、通り一遍のマニュアルではない自分の言葉で丁寧にかけたくれたほか、メトロバンクのカード以外のもの（クレジットカードなど）を紛失した際の留意点などを親身にアドバイスしてくれた点で、非常に好感の持てる対応であった。

カード停止後、紛失の翌日に再発行手続のため、口座開設店舗ではなく勤務先最寄りの店舗を訪問した。閉店間際の来店であったが、入店後用件を伝えるとすぐに担当スタッフによる応対に進んだ。本人確認後、再発行手続に入り、10分程度で新しいカードを受け取ることができるなど、ここでも迅速な対応を実感することができた。なお、今回の紛失により非常に大変な思いをしたはずであるとの理由で、5ポンドがプレゼントされるという旨も併せて伝えられ、当日に「サプライズ」という摘要で振込みが行われるなど、粹なサービスを受けることもできた。カードの再発行については、店頭であれば即日受取、オンラインバンキング・モバイルアプリやコールセンターを通じた申請の場合は7日

以内に自宅あてに郵送されることとなっている。

(3) その他スタッフからのヒアリング

実際に店舗で応対した担当のスタッフはいずれも気さくな人物で、店舗付近の飲食店の情報なども含めて色々と教えてくれた。間違いのない丁寧な対応というより、親しみを感じさせる新しい友人のような対応は、日英の文化の違いを感じさせるものでもあった。今回は、メトロバンクの店舗スタッフに対しても何点かヒアリングを行ったので、以下のとおり紹介する。

- ・担当者一個人としても、メトロバンクが他行よりも高い水準のサービス提供を目的としていることは実感しており、常に意識している。
- ・メトロバンクは、直接顧客に接する「Face-to-Face」（担当スタッフの実際の発言）スタイルを重視しており、システム等のプラットフォームへの投資にのみ頼るのではなく、休日も含め店舗に多く人材を配置することで、担当エリアの顧客になじみ易い銀行を目指している。
- ・店舗勤務のスタッフは、週休1日の週と週休3日の週が交互に設定される勤務スタイルとなっている。
- ・店頭での外貨両替レートはあまり良くないため、おすすめしない。正直言って他行やその他の両替所に行った方が良いでしょう。ただ、他行と異なり、欧州各国

でのデビットカード利用手数料が無料なので、欧州出張や旅行に行く際にメトロバンクを利用するメリットは大きい。

- ・顧客が来店する際には、何らかの目的があるはずであり、その目的をしっかりと達成できるように対応するのがスタッフの仕事である。このため、特に顧客からの要望がないにもかかわらず、クレジットカードや貸金庫などのセールスを行い、顧客側の時間を無駄にするようなことは絶対に避けている。むしろ、今後用件があった際にまた来店してもらうことや、後日に別の商品に興味が出た場合に、気軽に問い合わせてもらえるようないい印象を持ってもらうことが何より重要である。
- ・銀行の店舗勤務スタッフとしての給料が他行より優れているとは正直思わないが、他行とは勤務スタイルも目的も違い、独自性があるため、やりがいのある職場だと感じている。

もちろん担当者により対応は異なるはずであるが、少なくとも今回接したスタッフは、メトロバンクの長所・短所ともに素直に話してくれている印象であった。また、他のフロアスタッフにも笑顔が多く、確かに堅苦しい銀行というよりは気さくな小売店といった感覚であった。なお、当日依頼し忘れた小切手帳の受取りのため、開設時に渡された名刺を頼りに同じスタッフに連絡を入れ、再度店舗を訪問したが、その際も変わらず気さくな雰

囲気に対応を行ってくれた。

おわりに

本稿では、英国の銀行業界に新たな風を吹き込んでいるメトロバンクの取組みについて紹介してきた。実際にサービスを利用した実感としても、理念・方針が掲げられているだけでなく、確かにそれらが着実に実践されており、メトロバンクの急成長は十分に頷けるものだといえる。もちろん、複数回店舗を利用する中で、スタッフによって対応の丁寧さやフレンドリーさには違いがあるとも感じられた。また、金利など経済的な面以外でのサービスは目に見えないものであり、受け取り手によって捉え方・感じ方が異なるため、全ての顧客に対して同じレベルで満足してもらえるようなサービスの提供は非常に難しいことだといえよう。ただし、メトロバンクはあくまでそのような目に見えない部分での付加価値を武器にFace-to-Faceでのチャレンジを続けており、注目に値する銀行であることに変わりはない。

英国と日本とでは、金利水準や銀行間の競争、サービスについての考え方・文化などに関しては異なる面も多いといえる。また、例え同じ国であっても、大都市と人口の少ない地方都市とでは、ビジネスの環境はもちろん異なる。しかしながら、メトロバンクは、金融機関側が顧客を「訪問する」という形ではなく、サービス提供の場としての店舗を顧客に「訪問してもらう」ことを重視し、新しいFace-to-Faceを実践のうえ成果を上げてき

た。「顧客」ではなく「ファン」の獲得を目指す経営方針は、信用金庫をはじめとした日本の地域金融機関にとっても示唆深い取り組みといえるのではないだろうか。

〈参考文献〉

- ・家長令（2017）「英国メトロバンク（Metro Bank PLC）について」信金中金 地域・中小企業研究所HP、2017年12月26日発信（<http://www.scbri.jp/PDFnews&topics/20171226.pdf>）
- ・神山哲也、飛岡尚作（2015）「大手英銀の牙城に挑むチャレンジャー・バンクとFinTech」『野村資本市場クォーターリー』2015年夏号、pp.46-69
- ・荻谷亜紀（2016）「サービスを差別化の中心に据える英メトロ・バンク」『野村資本市場クォーターリー』2016年冬号、pp.153-167
- ・メトロバンク アニュアルレポート各年版