

# 今月の焦点

## 国内経済金融

### 三菱東京の個人リテール戦略とMTFG プラザ(2)

鈴木 利徳

MTFG プラザはリテール部門における連結事業戦略を具現するものであり、基本的コンセプトは「総合金融サービスの提供」と「時間と場所の利便性の提供」に集約できる。前者では、来店誘致の考え方のもとワンストップショップを指向しており、証券業務の新規顧客は増加しているが、信託業務の顧客開拓はまだ不十分といえる。後者では、平日の営業時間延長、土、日営業を行っているが、平日夕方、土、日の利用客の増加が今後の課題といえる。MTFG のリテール戦略における「コンセプトの明快さ」は組織内で戦略を共有する上で役立っていると思われる。

#### 連結事業戦略を具現するMTFG プラザ

新型個人向け総合金融チャネル『MTFG プラザ』は、MTFG グループのリテール部門における連結事業戦略を具現するものとして企画されたものであり、04 年2月に第1号店『所沢 MTFG プラザ』(埼玉県)が、04 年6月に『本店 MTFG プラザ』(東京都)が開設された。本稿では、『所沢 MTFG プラザ』を中心に店舗の概要を紹介するとともに、その意義や効果を検討してみたい。

#### 第1号店は所沢に

所沢 MTFG プラザは西武池袋線・新宿線所沢駅西口前に位置し、西口の商店街に隣接する形で建っている。第1号店を所沢に立地した理由は、MTFG グループのなかでは預金規模、融資規模でも大きな拠点のひとつであり、さらに、四大メガバンク、野村、大和、日興、UFJ つばさなどの有力証券、住友、中央三井、みずほなどの有力信託が立地している金融の激戦区であるため、革新的な試みにチャレンジするには格好の場所であったという。客層も、都心に通勤するサラリーマンが多く居住しており、不動産、資産運用などに対する

潜在的ニーズが強い地域と見込んだものと思われる。

#### すばやく・ゆっくり・じっくり

簡単に店舗のレイアウトを説明すると、店舗は3層構造になっており、1階は「すばやくゾーン」と称され、通常の銀行窓口、ATM、ワールドカレンシーショップおよび信託と証券のカウンターを配置し、すばやく手続きを行えるフロアとして設計されている。窓口はハイカウンターで、てきぱきと用件を処理し、待ち時間を最小限におさえようという発想である。

2階は、1階とは対照的に「ゆっくりゾーン」と称され、銀行のローンや資産運用、信託の不動産・相続相談、証券会社窓口での証券運用などの相談にゆっくり対応できるように設計されており、ローカウンターを配置している。

3階は「じっくりゾーン」と称され、資産運用・管理等のセミナースペース、個室の相談室、貸金庫室などが配置され、とくに富裕層のお客の相談にじっくり対応するスペースとして演出されている。

## 立体構造の良し悪し

実際に、所沢 MTFG プラザを訪ねた感想を述べれば、1 階から 2 階へ上がる手段がエレベーターしかないため、2 階の「ゆっくりゾーン」に出向くのが少し不便に思えた。階をまたがる立体構造の場合、1 階だけの平面構造に比べてお客様の動線を誘導するのはより難しくなる。せっかくグループ各社の相談コーナーを 2 階に配置したのであるから、気軽に相談コーナーにアプローチできるような設計上の工夫が必要であったと思われる。

しかし一方、「すばやくゾーン」と「ゆっくりゾーン」が 1 階と 2 階に分かれているために、相談コーナーを希望するお客様は、客が混みあう「すばやくゾーン」の騒がしさから隔離されて、かえって落ち着いてローンや資産運用等の相談ができるというメリットもあるように思われた。立体構造が平面構造より劣るとは一概には言えない。

## 来店誘致とプッシュ型営業

MTFG のチャネル戦略は、「総合金融サービスの提供」と「時間と場所の利便性の提供」に集約できる。所沢 MTFG プラザの基本的コンセプトもそこにある。

まず、「総合金融サービスの提供」という点では、MTFG プラザはワンストップショップそのものであり、銀行、信託、証券の専門機能を組み合わせて顧客のさまざまな金融ニーズに総合的に応えようとしている。

その場合、興味深いのは、「来店誘致」という考え方で店づくりを行っていることである。90 年代以降、金融機関は来店誘致とは逆の方向に進んできた。店に来る客の大半はいわゆる“手続き系”的な客であり、そのような客を相手にしていては採算がとれない。“手続き

系”的な客は ATM などに誘導するのが金融機関の一般的な方針となっていた。

一方、富裕層に対しては、担当職員が戸別に訪問してセールスを行うことが多かった。

所沢 MTFG プラザでは、そういう手法をとらず、来店する多くの客に対して、能動的に働きかけたり、情報を提供したりして、顧客の潜在的なニーズを掘り起こす方針で取り組んでいる。所沢 MTFG プラザの藤貫副支店長は「来店客数は旧所沢支店当時の約 1.5 倍、1 日当たり 3,000 人程度に増えました。そのなかから、われわれにビジネス・チャンスをもたらしてくれるお客様をどう見つけるかが課題です」と語っていた。そのために、金融商品のチラシの陳列、不動産情報の掲示、相談業務の店頭での露出の方法などではお客様への効果的なアピールを考え、いろいろな試行錯誤を重ねている。積極的に来店客に情報を発信し、顧客との“ビジネス的出会い”を模索する努力、それは、お客様の潜在的ニーズを掘り起こすためにより攻めの姿勢に転じようとする決意の表れであると思われる。

## 来店客が証券口座を開く

来店誘致の成果が顕著に出ているのは証券業務である。証券の新規顧客数が従来に比べると 2~3 倍のペースで増えているという。当プラザの証券の新規顧客はだいたい 3 等分することができ、3 分の 1 は、従来型で、証券会社が自力で開拓したもの、3 分の 1 は、銀行がニーズのある客を証券に紹介したもの、そして残りの 3 分の 1、これが大事なポイントであるが、来店した客が自ら口座を開いたものである。筆者は、このような“来店客が店頭に来て証券口座を開くことを決める”ということは、これまであまりなかったことではない

かと思う。今後は、このような形で証券の顧客のすそ野が拡がって行くのかも知れない。

一般的に、証券会社の店舗は入りにくいといわれる。とくに、初めての人にとって証券会社の入口の“扉”を気軽に開くことはできない。それに比べて、銀行店舗は振込みなどで日常的に利用することもあり、抵抗感が少ない。所沢 MTFG プラザでは、証券会社のカウンターと銀行のカウンターが隣り合わせで配置されており、気軽に相談できるという雰囲気がある。

証券業務の新規顧客が増えたもうひとつの要因は、個人向け国債の取り扱いである。個人向け国債は銀行でも扱っているが、当プラザでは、個人向け国債について、ニーズのあるお客様を証券会社に案内するということで対応している。

いずれにしても、所沢 MTFG プラザでは銀行、証券の一体的顧客対応と個人向け国債という人気商品の取り扱いの相乗効果もあり証券業務の新規顧客を増やすことに成功しているといえる。

## 「1 業務 1 社」の原則

当プラザでは、「1 業務 1 社」の原則をつくり、グループ会社間での業務の重複をなくすようにしている。一般的に、金融機関の共同店舗といつても業務や商品が重複し、グループ会社にもかかわらずお互いがライバルの関係になってお客様の取り合いをしている例もみられる。それでは共同店舗のメリットが得られない。当プラザでは、基本的に、取り扱うところを 1 社に絞り込んで、グループ会社間の無駄な競争を排除している。

しかし、整理がつかなかった商品がふたつある。それは、“投信”と“変額年金保険”であ

る。

たとえば、投信については、これまで投信を購入した経験のない人が、銀行が投信を扱い始めたことで、銀行を通じて購入するようになったというケースが多い。いわば、銀行が投信を取り扱うことで、大きなマーケットをつくったわけである。もし、「1 業務 1 社」の原則により、投信の販売を証券だけに限定してしまうと、銀行が参入することで育った大きなマーケットを失うことになりかねない。

そこで、投信や変額年金保険(これも投信と同じような理由で)については、グループ会社間で紳士協定のようなルールをつくり、来店客の大半は銀行の顧客であるから、投信や変額年金保険の用件で来店した場合はまず銀行に案内するということで対応している。

## 顧客開拓の方法を模索する信託

証券業務については共同店舗のメリット、来店誘致の効果が現れているが、信託業務については、まだ数字の上では目立った成果は出ていない。当プラザの信託銀行店舗では不動産業務と相続相談業務だけ行っているが、たとえば、不動産業務の新規顧客も証券業務と同様に、信託銀行が自力開拓したお客様、銀行が紹介したお客様、来店客が信託銀行の窓口に出向くケースに 3 分類できるという。しかし、来店客が窓口に来るケースは滅多にならない。そもそも、一般の市民は、信託銀行で不動産を取り扱っていることさえ知らないことが多い。信託銀行の業務内容が認知されていなために、基本的には出向いてセールスすることになる。

当プラザでは、信託銀行スペースで目立つ形で不動産情報を露出し、“業務として不動産を取り扱っている”というメッセージを懸命

に来店客に発信している。いずれにしても、信託業務と銀行業務の相乗効果をどういう形で生み出すかが課題であり、信託業務のマーケティングには工夫すべき点が多くあるように思われた。

### 時間と場所の利便性の提供

つぎに、所沢 MTFG プラザのもうひとつの基本的コンセプトである「時間と場所の利便性の提供」について検討してみたい。「場所」の利便性についてはワンストップショップとしての当プラザの設置そのものがまさに場所の利便性を追求したものであり、とくに解説する必要性はないであろう。

「時間」の利便性については、月～金は午前 9 時から午後 7 時まで、土、日は午前 10 時から午後 5 時まで営業することで利用者への便宜を図っている。平日の営業時間を午後 7 時まで延長したのは、都心で働いているサラリーマンが帰宅途上でも立ち寄れるように配慮したことである。

この平日の営業時間延長、土、日の営業については、まだ認知度も低く、それほど多くの来店客があるようには見受けられないが、認知度が高まれば、実績が高まってくるかもしれない。

また、土、日営業については、他の競合ライバル行も土、日営業を行っており、“所沢ではどの金融機関も土、日に営業している”という認知度が高まれば、もっと相談（住宅ローン相談、不動産相談）に来る客が今後増えると予想している。

営業時間の延長は、その分コストがかかるわけであるから、費用対効果を見極めるコスト・マネジメントが問われる。顧客への「時間」の利便性提供を“割に合う形”でどのように進

めるか、いまはまだ、試行錯誤の段階であるように思われた。

### 職員の体制

さいごに、職員の体制についてふれておくと、職員数は銀行、信託、証券、ワールドカレンシーセンター合わせて約 140 人。各窓口で接客対応しているのはほとんど女性であり、また、私服であるために、雰囲気がやわらかく、お客様にとっては入りやすいのではないかと感じられた。

### 明快なコンセプトと戦略の共有

所沢 MTFG プラザを訪ねた総括的な印象はふたつある。ひとつは、当プラザのコンセプトの明快さである。藤貫副支店長は「来店誘致」、「1 業務 1 社」、「時間と場所の利便性」など、簡潔なひと言で当プラザ運営の理念や方針を解説してくれた。それは分かり易く、説得力があった。

筆者は、MTFG のリテール戦略の明快さにかねてから着目していたが、今回所沢 MTFG プラザを訪問し、第一線の現場においても明快なコンセプトのもとで仕事を進めていることに感心した。これは組織内で「戦略の共有化」ができていることの証左であるといえよう。

いまひとつは、MTFG グループがこのプラザを“今後のリテール戦略を考える試金石”、“連結事業戦略を具現化していくフロントランナー”として位置づけていることである。当プラザはひとつの実験なのだ。この実験を通して学んだこと、それは成功したことであれ、想定どおりには進まなかったことであれ、それらをきちんと検証することで、今後のリテール業務に役立てることができるであろう。当プラザの動向をそのような視点から今後も注目して

いきたいと思う。

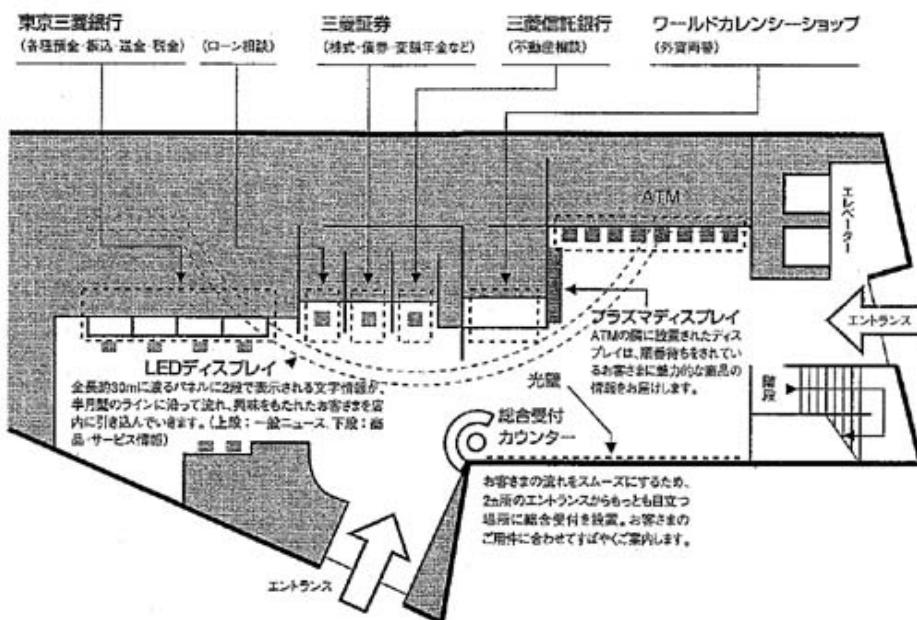
### 所沢 MTFG プラザ



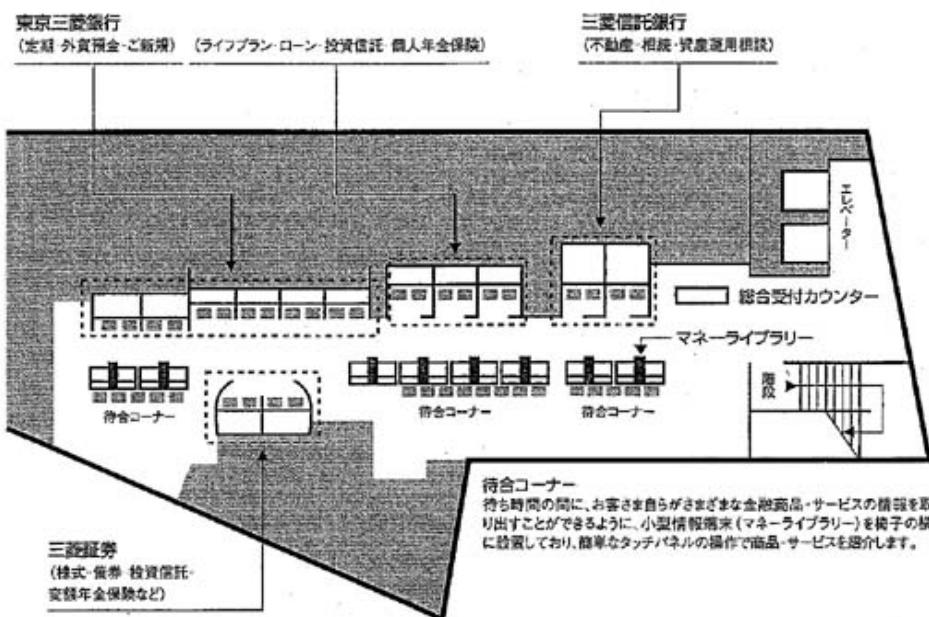
所沢駅西口から MTFG プラザを望む。店舗内には  
銀行、信託、証券、ワールドカレンシーショップが  
出店し、ワンストップショップを指向している。

## (資料) 所沢 MTFG プラザのレイアウト

配置図 1階



配置図 2階



出所) MTFG・IR 資料