

横浜銀行の店舗戦略

古江 晋也

要旨

・公的資金の返済を期に、経営の主軸をリストラ・経費削減からリテール部門等への先行投資に切り替えている。

・横浜銀行は、サービス体制を強化するため、営業地域をマーケットの特性に応じて8ブロック、26エリアに編成し、店舗も融資渉外機能を集約したフルバンキング型店舗と融資業務を行わない機能特化型店舗に再編した。

・リージョナル・リテール業務に経営資源を集中した同行は、店舗戦略の一環として渉外活動を行わない「ミニ店舗」、「インブランチストア」、「インスタブランチ」を展開したり、通勤する顧客の利便性を図るため小田急等へ多数の駅構内ATMを設置するなど木目の細かいネットワーク網の構築により、リテール顧客の“側(そば)”に存在する地域金融機関を目指している。

横浜銀行の改革

横浜銀行^(注1)は、1980年代に積極的な海外・証券戦略を打ち出したが、1990年代に入ると1989年に買収したギネス・マーンの経営悪化、株式・債券相場の低迷や不良債権の増加等に直面し、危機的状況となった。そうしたなかで、横浜銀行は二つのアプローチから経営の建て直しを図った。

第一のアプローチは、リストラを中心とした経営体制の強化である。具体的には、海外業務・証券業務の撤退、ローコスト・オペレーション等、と多岐にわたった。

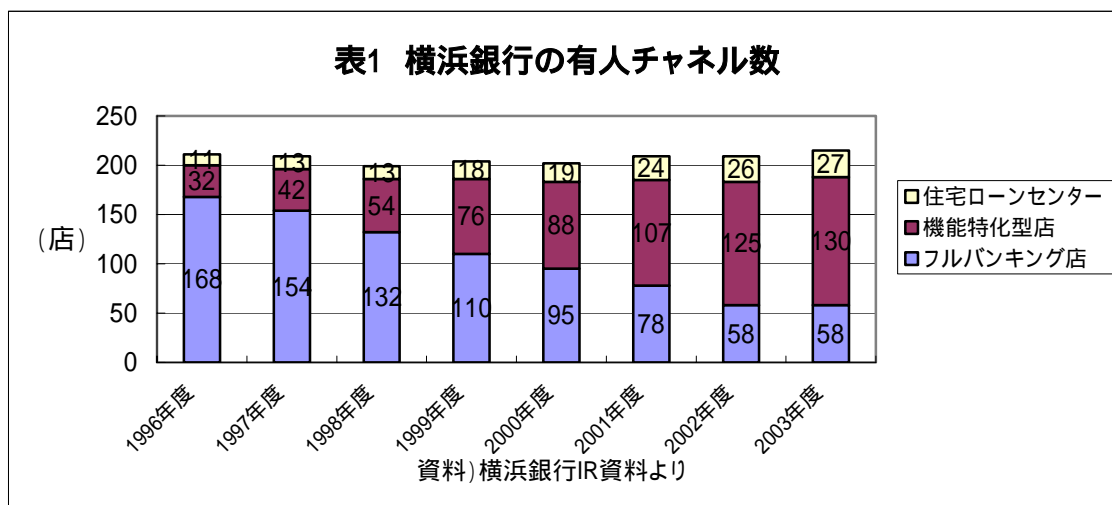
海外業務・証券業務の撤退については、海外支店を駐在員事務所としたほか、現地法人の清算、ギネス・マーンの売却などを行った。証券業務も同様に子会社の横浜シティ証券や浜銀投資顧問を解散した。

ローコスト・オペレーションで注目されることは、人員の削減であり、2003年には、ピーク時の約半数の3500人体制に移行し、同年末には本部人員を370人体制にした。

1999年には、公的資金が導入され、一層の不良債権処理が行われた。このようなリストラ策によって経営体質は大きく改善し、2001年には業務純益が1000億円を突破するまでになり、2004年8月には公的資金を完済した。

第二のアプローチは、リージョナル・リテール業務への集中である。国際化と業務の多角化によって、横浜銀行は「都銀化」しているといわれた。しかし、1990年代、横浜銀行は経営の建て直しを進めていくなかで、リストラによる経営体制の強化と同時に、リージョナル・リテール業務に経営資源を集中することも発表し、店舗戦略を中心に顧客の利便性を重視したりリテール強化策を打ち出した。では、横浜銀行はどのようにリテール業務を再構築していったのか。次節以降は、店舗戦略という視点からこのことを検討する。

(注1)横浜銀行における改革の概要と財務的数値に関しては、横浜銀行ディスクロージャー誌、ミニ・ディスクロージャー誌、有価証券報告書の各年度を参照した。



今日の横浜銀行の店舗戦略

横浜銀行は1997年4月から2003年3月の中期経営計画で「リージョナル・リテールへの特化」を、2003年4月からは「バリューアップ」を目標に遂行してきた。この期間、横浜銀行は個人向けサービスとしてテレフォンバンキング、インターネットバンキング、モバイルバンキング、法人向けサービスはキャッシュマネジメントサービスを提供し、2002年にはテレフォンバンキングによる投信を取扱い、2003年には「はまぎん ビジネスサポートダイレクト」というインターネットバンキングを開始するなどダイレクトチャネルに力を入れてきた。

だが、その一方で店舗は、コミュニケーションの場であり、顧客に存在感をアピールする機能を有している。また、店舗はセールスチャンスの潜在力を有する場でもある。これらの理由から、店舗の再構築にも力を入れてきた。

2004年9月期ミニ・ディスクロージャー誌によれば、横浜銀行の営業組織は以下のように再編されたという。

・マーケット特性に応じて神奈川県・東京南西部を8つのブロックに編成。

・各ブロックには、8人の執行役員がブロック営業本部長として各ブロック内の中核支店長を兼務。

・8ブロック営業本部下に、26エリア(41のエリア営業部)を組織化。

・26エリアについては、エリア営業部(エリア母店)・単独店に融資・渉外機能を集約し、その他店舗は構成店・出張所とする。

・エリア母店・単独店はフルバンキングとし、構成店・出張所は機能特化店舗とする。

ブロック営業本部は、融資の決裁権限を大幅に委譲した体制を構築している。また、2004年12月には更なる顧客サービスの向上を目指してCS向上本部を設置した。

表1は、横浜銀行の有人チャネル数の変化であるが、この表によれば、従来型のフルバンキング店舗を1990年代後半から削減していき、機能特化型店舗を増大させている。2003年度にはフルバンキング型店舗を58店舗にして融資・渉外機能を集約化し、融資業務を行わない機能特化型店舗を130店舗にまで増加させた。

写真1、駅構内 ATM(鶴間駅)



写真2、インプラチストア(湘南桂台支店)



また、店舗の立地条件としては、駅前等、人が集まるところ、店舗ネットワークの空白地、顧客が不便を感じる地域、定量的な分析を行い、高い潜在力のある地域、としており、これらの条件に沿ってミニ店舗、駅内店舗、インプラチストア、インストアランチを展開しつつある。

ミニ店舗

ミニ店舗は、渉外活動を行わない誘致型店

舗であり、2001年度2店舗、2002年度3店舗、2003年度8店舗と増加させている。ミニ店舗は、投資信託や保険販売にシフトしており、既存店舗は、預金と預り資産の割合が8:2であるのに対して、ミニ店舗では5:5になるという。

ミニ店舗は、融資機能がなく、融資を扱う店舗に案件を取り次いでいる。ミニ店舗は設置後、5年で黒字化を見込んでいる。現在2~3年目であるが、ミニ店舗の業績は目標を上回り、現在のところ順調な滑り出しであるという。

ただし、中小企業融資に対応するため個人特化店舗に渉外機能を持たせるという揺り返しもある。小さな店舗のため営業担当者を増やすことができない、という制約があるため、支店長が外回りを行うなどプレイング・マネジャーの役割を果たしている。

駅構内 ATM

横浜銀行は相模鉄道、小田急線、JR品川駅に駅構内ATMを設置した。2004年12月28日現在、小田急線では、駅構内ATMが63駅に設置されている。写真1は、小田急線鶴間駅に設置されたATMであり、改札口を出たところにある。銀行店舗は通常、駅前周辺にあるが、横断歩道を渡ったり、銀行で並ぶ必要がある。駅構内ATMはこのような少しの手間を省くことで顧客満足度を高めている。駅構内のATM設置は顧客からの評判が良く横浜銀行のイメージ向上にも寄与しているという。また、若年者は、時間外手数料を気にせずに利用する傾向があり、小さいスペースで手数料収入が得られるといったメリットもある。

なお、横浜銀行は、駅構内にATMを設置する一方で、利用の少ないATMを減らし、全体的な効率を上げている。

インランチストア

横浜銀行はインランチストアを 2000 年に出張所として出店した。インランチストアは、支店機能を個人特化型に再編することによって生じたスペースに他業態店舗を誘致することで実現した店舗である。

写真 2 は湘南桂台支店である。横浜銀行の支店は「エリア」、「営業部」、「支店」という階層構造の中に位置付けられており、湘南桂台支店は鎌倉エリア・大船営業部に所属している。預り資産(個人向け国債、投信、個人年金、外為、デリバティブ等)中心の個人特化型店舗であり、住宅ローンの借換などは大船の営業部やローンセンターに誘導している。

共同店舗を行った経緯は、始めにマクドナルドと提携を行い、業務を絞り込むことで銀行店舗であった一部を貸主に返却し、その物件をマクドナルドが借り受けた。横浜銀行とマクドナルドは店内でつながっており、反対側はイトーヨーカ堂という立地条件にある。行員 4 名、パートタイマー 7 名、ロビー案内担当者 2 名で運営している。

湘南桂台支店は住宅街に位置し、周囲には飲食店が少ない。そのため、マクドナルドには若年層や若い主婦層が来店する。ただし、マクドナルドは若い世代に集客力があり、中年・高齢者層を引き付けることは難しい。だが、湘南桂台支店は、イトーヨーカ堂に隣接しているため、幅広い層の顧客を誘致することに成功している。1日の来店者数は平均して 180 人程度、貸し金庫を含めると 200 人程度である。ATM は 2000 人が利用する。売れ筋の投資商品は分配型投資信託であり、住宅ローンの返済を終え、退職金を手にした顧客に人気がある。

共同店舗の特色は、顧客は番号札を取ると、

待ち時間の間、マクドナルドやイトーヨーカ堂に立ち寄ることができる点にある。そのため、順番がきても、なかなか銀行に現れない顧客もいるという。

また、イトーヨーカ堂がタイムサービスを行う時間帯は、銀行側にも顧客が多数来店するため、繁閑時間がはっきりしている。

15時になると銀行窓口はシャッターが閉められるが、ATM は利用可能であり、マクドナルド側の顧客が ATM を使用することもできる。

湘南桂台支店は大船駅からバスで 20 分の距離にある閑静な住宅街にある。一般的な大手銀行の店舗は駅前中心付近にあり、住宅街に設置されることは少ない。以前、湘南桂台にメガバンクが出店していたが、現在は撤退し ATM のみとなった。渉外活動は大船支店が行うなど、メガバンクにはない店舗網を構築することで地元の顧客の利便性を高めている。

インスタアランチ

神奈川県大和市にある横浜銀行大和支店大和オークシティ出張所は、イトーヨーカ堂のなかにあるインスタアランチである。オークシティはジャスコとも通路で繋がっている巨大なショッピングモールである。

インスタアランチは、新年の三が日以外は営業しており、休日は大和支店から応援が来る。営業時間はイトーヨーカ堂の営業時間との関係から平日は 10 時から 20 時、土日は 9 時から 17 時である。職員は所長、課長 1 名、行員 1 名、パートタイマー 3 名で対応し、交互に休暇を取るようになっている。出張所であるため、店舗に現金は置かず、現金を扱う業務は ATM で行っている。

日常業務は口座開設、ローン・資産運用の

相談、顧客へのATM操作説明などである。当初、横浜銀行がイトーヨーカ堂店内にあるということを顧客が認知していなかったため、集客力が弱く困難を伴ったが、現在はATMの取引は1日2000人、来客数は1日80~100人となっている。インスタブランチの特徴は、顧客が気軽に銀行へ足を運んでくれることにあるという。来店者は、横浜銀行の顧客だけではなく、新規顧客も多く、買い物ついでに、という顧客ニーズを捉えている。

15時を過ぎても顧客は通帳の更新、公共債、投資信託を購入するために訪れる。また、仕事で夜遅くしか来店できない顧客は、住宅ローン借換の書類の受け渡しを出張所で行うこともでき、働く人々の強い見方となっている。

大和オークシティ出張所が混雑する時間帯は、昼食を買い求める顧客が来店する12時前後、振込み時間の関係から15時、勤め帰りである17時、時間外手数料の関係から18時となっている。ただし18時以降は閑散としているという。横浜銀行がキャンペーンを行うときは、ATMに並んだ顧客に宣伝を行い、需要を喚起することもある。

おわりに

横浜銀行は設立当初、「公共的性格と堅実経営に徹する」という経営理念から発展してきたが、1980年代の国際的業務を始めとする経営の多角化によって「都銀化」していったともいわれた。しかし、1990年代には地元回帰への方針を横浜銀行は打ち出し、地域への浸透を如何に行っていくのか、という経営課題に直面した。こうした中で、リテール戦略の要として店舗が大きくクローズアップされた。従来のフルバンキング店舗では、融資、渉外機能を有しているため店舗に顧客を誘致する必要性は

それほど重視されない。

しかし、リテール特化型店舗は顧客を誘致しなければならないという点で本質的に異なる。横浜銀行は、この課題を克服するためインスタブランチストアやインスタブランチを展開した。この二つの店舗形態は、湘南桂台支店、大和オークシティ出張所のケースで見れば、通常の店舗形態よりも明らかに集客力がある。

1990年代後半、IT技術の進歩により、店舗の存在そのものに疑問が向けられた時期もあった。金融機関の選択肢としてはダイレクトチャネルによる販売の向上とコストの低減というリテール戦略も考えられたであろう。しかし、横浜銀行は店舗やATMを通じて、リテール顧客の側(そば)に存在する地域金融機関であるということを目指してきた。

現在、規制緩和によって、保険、信託などの多様な金融商品が銀行店舗で販売され、店舗戦略の重要性がさらに増しつつある。多くの金融機関は、「個人顧客を囲い込む」という戦略課題のもと試行錯誤している。

横浜銀行は、営業体制を見直し、インスタブランチストア、インスタブランチを始めとするユニークなリテール戦略を行うことで、メガバンクにはない店舗網を構築しつつある一方で、徹底的なコスト削減に取り組み、収益性の高い銀行に生まれ変わった。大手に負けない店舗網を構築しつつ、収益性を高める横浜銀行の経営スタイルに学ぶべきことは多い。

参考資料

- ・横浜銀行『横浜銀行六十年史』1980年。
- ・横浜銀行ディスクロージャー誌、ミニ・ディスクロージャー誌、有価証券報告書の各年度。

横浜銀行本店ビルと入口付近

