

欧州金融機関のデリバリー・チャンネル戦略 - 2

～バンクインター(スペイン)とノルディア(北欧)のチャンネル戦略～

講師:長亜希子氏

文責:古江晋也

要旨

・バンクインターは IT リテラシーが高い中高所得者を顧客ターゲットにしたチャンネル戦略を展開し、CRM 業務を浸透させた。ノルディアはマルチチャンネル戦略を展開し、リモートチャンネル、店舗チャンネルのサービスレベル向上に取り組んでいる。

・長亜希子氏は、「商品と顧客層を意識したチャンネル戦略」として、特定な顧客層や金融商品をターゲットとする場合、そのマーケティングに合致したチャンネルに付加価値を加え、他社と差別化を図ること、多様な顧客層に幅広い金融商品を提供する場合、各チャンネルのサービスを継続的に向上し、均一なサービスを行うことの重要性を唱えた。

はじめに

本稿は、(株)農林中金総合研究所調査第二部が 2004 年 9 月 28 日(火)に日立総合計画研究所副主任研究員、長亜希子氏を講師に迎え、「欧州金融機関のデリバリー・チャンネル戦略」というテーマで欧州金融機関のチャンネル戦略と店舗戦略についてご講演していただいた内容をまとめたものである。

本稿は、長亜希子氏からご講演いただいた、スペイン・バンクインター(Bankinter)、北欧・ノルディア(Nordea)のケースをまとめたものである。

バンクインターのリモートチャンネル戦略

(1)バンクインターの概要

スペインのバンクインターは 1965 年に長期信用銀行(興業銀行)として設立されたが、1972 年に普通銀行に転換した。支店数は 284 店舗、従業員数 3010 人、法人・個人代理店は 1427 に上り、テレフォンバンキング(1992 年～)、インターネットバンキング(1997 年～)な

どすべてのチャンネルを有する。

スペインでは規制緩和以降、郵便局がドイツ銀行と提携し、ドイツ銀行が郵便局で業務を行うようになった。また、特定地域で事業を行ってきた貯蓄銀行は、1989 年以降、他の地域でも業務が行えるようになり、合併して全国展開を行うなど銀行間の競争は激激化している。バンクインターはスペインで総資産第十四位に位置付けられる中堅銀行である(総資産等については表 1 を参照)。

表1 バンクインターの概要

貸 出	150 億ユーロ(2 兆 250 億円)
預り資産	155 億ユーロ(2 兆 925 億円)
営業収益	24 億ユーロ(3240 億円)
顧 客 数	109 万人(ネット顧客:42 万人)

出所)日立総研資料(1 ユーロ = 135 円で計算)

(2)リモートチャンネル戦略

バンクインターは、リモートチャンネル戦略を実行するため、新規チャンネル顧客獲得キャンパ

ーンを行った。とりわけ、2000 年には、一株供
与キャンペーンを行うことによってインターネット
顧客を 28 万人にまで増やした。さらに顧客
の定着化を図るため 6 ヶ月内に金融商品の購
入やサービスを利用しない顧客を休眠顧客と
定義し、休眠顧客に株式や投信の販売を行っ
た。

ネット取引等により、店舗の取引量は全体に
占める取引量の 52% (1998 年) から 35%
(2003 年) にまで減少したが、インターネットバ
ンキングは 48% (2003 年) にまで拡大した。

なお、テレフォンバンキングはビジネスマン
を中心に根強い人気を有しており、10% を維
持している。コールセンターでは累計コール数
が表示され、管理者はウェブ上でコール数を
チェックするというきめ細かな管理を行ってい
る。

(3) 統合データベースの活用

キャンペーンによる顧客開拓を行っても顧
客が定着化しなければ徒労に終わってしまう。
そこで、バンクインターは、明確に IT リテラシ
ーの高い中高所得者をターゲットとするチャネ
ル戦略を展開し、顧客の定着化を図った。

バンクインターのリモートチャネル戦略を支
えているのが、CRM システムである。バンクイ
ンターの CRM は、情報の連携を重視し、アク
センチュアの子会社と共同開発した。CRM シ
ステムは、顧客情報、取引履歴、営業履歴が
データベース化され、画面には「営業の好機
の理由」「推奨する金融商品」「顧客基本デー
タ」「顧客の金融知識に応じたセールストーク」
などが表示される。

だが、システムは顧客のニーズに合致したも
のでなければ意味をなさない。そのため、顧
客満足を定期的にモニタリングすることで更な

る改善を行っている。

加えて、リモートチャネル戦略を行う上で重
要なことは、どのチャネルにアクセスしても均
一なサービスが確保されていることであり、
CRM システムを活用した業務は、本社、IT 部
門、営業部門の組織体制の整備が成功の鍵
となる。CRM が機能しないということは裏を返
せば、組織的に取り組んでいないことであり、
営業担当者まで浸透していないことを表して
いる。

つまり、バンクインターの事例は、適切な改
善を継続的に行うことと、従業員の習熟度の
高度化を図ることが重要であることを示唆して
いる。

ノルディアのマルチチャネル戦略

(1) 概要

ノルディアは、1997 年、メリタ銀行が、スウェ
ーデンのノルドバンケンと合併し、その後、
Unidanmark (デンマーク) や Christiania 銀行 (ノ
ルウェー) と合併を繰り返して誕生した銀行で
ある (総資産等については表 2 を参照)。

表2 ノルディアの概要

グループ資産	2496 億ユーロ (33 兆 6960 億円)
リテール収益	16 億ユーロ (2160 億円)
個人顧客	970 万人 (4 カ国) (フィンランド国内は 300 万人)
支店数	440 (フィンランド国内)

出所) 日立総研資料 (1 ユーロ = 135 円で計算)

フィンランドは、ノルディア、オコバンク (協同
組合銀行)、サンポ (旧郵便貯金と保険会社)
の寡占市場であり、三社で預金シェア (ノルデ
ィア 37%、オコバンク 32%、サンポ 15%)、保
険シェア (ノルディア 25%、サンポ 23%、オコ

バンク9%)の7~8割を占める状況にある。

(2) マルチチャンネル戦略

ノルディアがマルチチャンネル戦略を導入した背景には、メリタ銀行の存在がある。メリタ銀行はノルディアの中核銀行であり、早くからインターネットバンキングを導入したため注目されていた。つまり、ノルディアは、メリタ銀行の戦略を踏襲しているといえる。

メリタ銀行は、1982年・テレフォンバンキング、1996年・インターネットバンキング、2001年・デジタル双方向テレビを段階的に導入していった。そのため、短期間にこれらのチャンネルを導入した金融機関と比較すれば、設備投資額が抑制されることになった。

北欧はITリテラシーの高い地域である。インターネットの講習会が地域の図書館や学校で行われ、若年層から高齢者層まで幅広くパソコンを使うことができる。しかし、ITリテラシーの高い北欧であっても、既存顧客をネットバンキングへと誘導することに当初は困難を伴った。そこで、ノルディアは、振込・振替・送金、預金口座、クレジットカード、ローン、株式・投信、保険、外貨・トラベラーズチェック、ギフト券といった多様な金融商品やサービスをインターネット上に提供することで顧客誘導を図った。

今日、株式取引、学生ローン、投信に関してはネット取引の割合が高い。しかし、住宅ローンの申し込み、保険商品といった高度な金融知識を必要とする商品のネット取引は低いといえ、依然として店舗中心の商品もある。つまり、金融商品の性質によってチャンネルの役割分担が重要であるといえる。

(3) 販売網の要となる営業店舗

リモートチャンネル戦略を展開するノルディアであるが、営業店舗にも力を入れている。ノルディアで注目される営業店舗は、大手百貨店にあるインスタ・ランチである。

ノルディアは、ヘルシンキの繁華街にある百貨店「ストックマン」の最上階にフロアの3分の1を占めるインスタ・ランチを設置している。この店舗では充実した相談カウンターがあり、デパートに人気があるため、顧客によく利用されるという相乗効果がある。

(4) ノルディアの店舗戦略の特徴

ノルディアのマルチチャンネル戦略の特色は、リモートチャンネルの積極的な導入とともに、店舗チャンネルの品質(サービスレベル)の向上を目指している点にある。また、店内に電話やパソコンを設置することでリモートチャンネルの浸透を図っている。ここで重要なことはリモートチャンネルを店舗の延長戦にあるものと捉えていることである。

例えば、店舗内では専用パソコンを複数設置することで、顧客が自由に操作できる環境を構築している。これによって顧客との信頼関係を構築し選ばれる銀行を目指している。

まとめ

アビー(『欧州金融機関のデリバリー・チャンネル戦略1』参照)は、住宅ローンが主力商品であり、チャンネル戦略としては店舗を重視していた。地域密着にこだわり、顧客が気軽に来店できるように「店舗のリニューアル」「フランチャイズ店舗」を導入した。そこから得られる示唆とは、店舗の敷居を低くすることであった。

バンクインターはITリテラシーが高い中高所得者を顧客ターゲットとし、リモート特化戦

略を行った。また、キャンペーンによって顧客を獲得し、CRM 業務で顧客の定着化を図っている。ターゲットを明確にしたチャネル戦略を展開し、CRM 業務を浸透させたことが成功に繋がったといえる。

ノルディアは、マルチチャネル戦略を展開し、リモートチャネル、店舗チャネルのサービスレベル向上に取り組んでいることに特徴がある。さらに、どのチャネルにアクセスしても均一なサービスを提供できるように取り組んでいる。

これらの事例から長氏は、「商品と顧客層を意識したチャネル戦略」の重要性を唱えている。

それは、次の二点のことを意味する。

第一は、特定な顧客層や金融商品をターゲットとする場合、そのマーケティングに合致したチャネルに付加価値を加え、他社と差別化を図ることである。

1990 年代後半以降、IT は銀行のリテール戦略に大きな影響を与えた。しかし、何を目的に新たなチャネルを導入するのか、という明確な戦略がなければ、競合他社との差別化を行うことは難しい。これは自社の競争優位を確立するためには、どのような仕掛けが重要なのか、ということが問われているといえる。

第二は、多様な顧客層に幅広い金融商品を提供する場合、各チャネルのサービスを継続的に向上し、均一なサービスを提供することである。

最新のシステムを導入しても時代の流れや消費者ニーズの変化によって陳腐化することは避けられない。そのため、各チャネルごとに顧客満足を定期的にモニタリングすることが重要である。

本講演は、サービス業としての金融機関が如何に顧客満足を獲得していくのか、というこ

とを欧州金融機関の事例から示して頂いたものである。アビーの店舗戦略、バンクインターの CRM 業務への取り組み、ノルディアのマルチチャネル戦略は、今日、各金融機関に直面しているリテール戦略の課題に大いなる示唆を与えるものとなろう。

(本稿は、日立総合計画研究所副主任研究員、長垂希子氏の許可を得て掲載を行っている。)