

## サービスを差別化の中心に据える英メトロ・バンク

荻谷 亜紀

### ■ 要 約 ■

1. メトロ・バンクは、英国の新規参入行、所謂チャレンジャー・バンクである。英銀行業界では、大手行による寡占状況が続く一方、英国国民の既存行に対する満足度は低い。そこで、米コマース・バンコプの創業者であるバーノン・ヒル氏は、米国での経験が英国でも活かせると考え、2010年にメトロ・バンクを設立した。その後、対面チャネルにおけるサービス面での差別化戦略を武器に、急成長を遂げている。
2. メトロ・バンクの特徴の一つとして、店舗戦略が挙げられる。平日の営業時間は12時間と長く、土日・祝日も営業することに加え、顧客以外にもオープンな小売店に近い店舗設計を意識している。また、「期待を超えるサービスを提供できれば、顧客は利率等の条件を気にしない」という理念の下、短時間での口座開設、即日の住宅ローン条件提示に加え、顧客の飼い犬に対してもサービスを提供する等、商品・条件ではなく徹底的にサービスで勝負する戦略を採っている。
3. 更に、「顧客ではなくファンをつくる」ことを基本戦略とし、数々のイベント実施や、子供向けの金融教育プログラム提供に加え、充実した行員向けトレーニングや、顧客満足度に応じた報酬決定手法等、ブランド力向上に向けた独自の取り組みを行っている。実際、メトロ・バンクの顧客満足度やブランドの認知度は高い。
4. メトロ・バンクは、地域密着でサービスに重点を置くことで新規顧客を獲得するなど、日本の地域金融機関の目指す姿と共通する部分も多い。商品や条件ではなく、徹底的にサービスで勝負するという方針のもと急成長を遂げているメトロ・バンクは、今後の日本における金融機関経営を再考する上で参考になるところが多く、注目に値しよう。

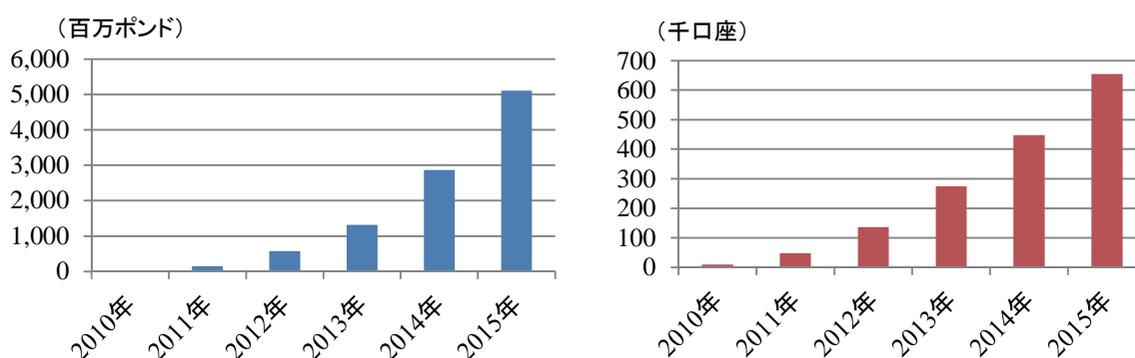
## I 英大手行に挑むメトロ・バンク

英国のメトロ・バンクは、対面チャネルを重視した新規参入行、所謂チャレンジャー・バンク<sup>1</sup>である。2010年創業の当行は、店舗網を持つ銀行として、約100年ぶりに英銀行市場に参入することとなった。「顧客ではなくファンをつくる」、「商品や条件ではなくサービスで勝負する」といった独自の戦略を武器に、既存行や大手金融機関の後ろ盾もなく、急激な成長を遂げている。2015年末までのわずか5年半で、店舗数40店、顧客数65万5,000人、預金残高約51億ポンドへと拡大した(図表1)。設立以来、黒字化はできていないものの、赤字幅は近年縮小しており、2016年3月にはロンドン証券取引所への上場も遂げた。

英国の銀行業界においては、大手行による寡占状況が続いている。HSBC、バークレイズ、ロイズ・バンキング・グループ、ロイヤル・バンク・オブ・スコットランド(RBS)の4大銀行は、英個人当座預金口座の約70%、中小企業向け融資残高の80%超を占めている<sup>2</sup>。一方、既存行に対する英国国民の満足度は高いとは言えず、銀行を信頼している利用者は2割未満という調査結果もある<sup>3</sup>。また、銀行のサービスに対する顧客満足度は他のサービス業と比べても低く、2010年のサービス産業における満足度調査ランキングでは、1位の美容院、2位のホテル、6位のスーパーマーケット等に大きく引き離され、銀行は14位に位置づけられる結果となっている<sup>4</sup>。

大手行の寡占状態を打開すべく、英国政府・規制当局は様々な取り組みを行ってきた。2013年には新規参入行に係る資本規制・流動性規制緩和と認可プロセスの改善が行われた他、当座預金スイッチ・サービスの導入により、銀行間の当座預金の移管を7営業日以

図表1 メトロ・バンクの預金量・口座数推移



(出所) メトロ・バンクより野村資本市場研究所作成

<sup>1</sup> チャレンジャー・バンクについては、神山 哲也・飛岡尚作「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年夏号参照。

<sup>2</sup> Competition and Markets Authority “Retail banking market investigation” October 22, 2015

<sup>3</sup> YouGov-Cambridge “Public Trust in Banking” April 2013

<sup>4</sup> moneysupermarket.com “ARE YOU BEING SERVED?” April 26, 2010

内に完了することが可能となった。このような制度面からの後押しもあり、過去数年においてはチャレンジャー・バンクの参入が相次いでいる。特に、オンラインやモバイル等のデジタル・チャンネルを重視した戦略を採る銀行が目立つ。デジタル・チャンネル中心であれば、支店開設等の初期費用が少なく、資本の乏しい新規参入行でも比較的ビジネス化しやすいことが理由として挙げられよう。英国銀行協会（BBA）による 2014 年度の調査においては、英銀行利用者の 77%は、少なくとも月に 1 度はオンライン・バンキング若しくはモバイル・バンキングを利用しており<sup>5</sup>、銀行利用者のデジタル化が進んでいることも、オンライン・バンキングやモバイル・バンキングに特化したチャレンジャー・バンクが進出する一因となっている。既存大手行についても、近年はコスト効率やリスク管理の観点から、支店数を削減し、デジタル・チャンネルを充実させる戦略を採るケースが増加している。実際、2015 年末までの 10 年間で、英国内の金融機関の 2,790 支店が閉鎖しており、人口 100 万人当たりの支店数は 170 支店と、他の欧州各国と比較しても少ない<sup>6</sup>。

オンライン・チャンネルの需要の高まりが確認される一方、個人や中小企業経営者を中心に、重要な取引は対面で行いたいというニーズが強いことも明らかとなっている。2015 年の調査では、英銀行利用者の半分以上は、少なくとも 2~3 ヶ月に 1 度は銀行の支店を訪問しており、年に最低 1 度は支店を訪れるという利用者の比率は 83%に上る<sup>7</sup>。特に、口座開設時に支店を訪れる比率が高く、2014 年度に開設された個人当座預金口座の 78%は支店で開設されている<sup>8</sup>。また、個人銀行利用者が特定の銀行を選択する理由として、評判・紹介（34%）に次いで、ロケーション・営業時間等、支店の利便性（31%）となっており、支店の利便性を重視する意向が強いことが分かる。同調査において、利率や条件が最も重要とした回答者は、全体の 10%以下であった<sup>9</sup>。

このように、銀行のデジタル化が進む一方、支店に対するニーズも根強いことが確認されている中、メトロ・バンクは対面チャンネルにおけるサービス提供を戦略の中心に据えている。英国預金マーケットにおけるメトロ・バンクのシェアは 2015 年末時点で約 0.2%とまだ決して高いとは言えないものの、チャレンジャー・バンクの多くがデジタル・チャンネルを中心にビジネス展開する中、メトロ・バンクは既存大手行の牙城に真っ向勝負を挑んでいるともいえ、その営業戦略は注目に値する。

<sup>5</sup> BBA “Promoting Competition in the UK Banking Industry”, June 2014

<sup>6</sup> Campaign for Community Banking Services “BRANCH NETWORK REDUCTION : 2015 REPORT” March 31, 2016  
2014 年における調査では、欧州各国における人口 100 万人当たりの支店数は、フランス 410 支店、イタリア 500 支店、ドイツ 430 支店、スペイン 690 支店となっている。英国については、住宅金融組合を含む。

<sup>7</sup> Competition and Markets Authority “Retail banking market investigation Barriers to entry and expansion:branches” August 27, 2015

<sup>8</sup> Competition and Markets Authority “Retail banking market investigation” August 13, 2015

<sup>9</sup> GfK “Personal Current Account Investigation” April 2015

## II メトロ・バンクの歴史

メトロ・バンクは、米コマース・バンコプの創業者であるバーノン・ヒル氏が 2010 年に設立したチャレンジャー・バンクである。創業から約 6 年と歴史の浅いメトロ・バンクが急成長を遂げる背景には、米国で成功を収めたコマース・バンコプの経営方針を継承するところが多いという特徴が挙げられる。

1970 年代当時、米大手行の多くが ATM やコール・センター等の低コスト・チャネルへ顧客を誘導する中、ヒル氏は支店営業に注力した銀行を展開する方針を掲げ、1973 年にコマース・バンコプを設立した。「顧客をあっと言わせる (wow the customer)」という基本理念のもと、営業時間の拡大や銀行の常識を覆す戦略が功を奏し、コマース・バンコプは急成長を遂げた。2001 年における全国のコマース・バンコプの月間平均来店者数は 4 万 8,000 人と、当時のマクドナルド路面店利用者の 2 万 5,000 人を大きく上回るまでとなり<sup>10</sup>、2001 年から 2006 年にかけての年間平均成長率は、預金量で 30%、貸出金で 28%と驚異的なスピードで拡大した。また、利用者の満足度も高く、2007 年に J.D. パワーが実施した銀行の顧客満足度ランキングでは 1 位を獲得している<sup>11</sup>。ニュージャージー州で 1 支店から創業したコマース・バンコプは、2007 年にトロント・ドミニオンに 85 億ドルで買収された際には、全国に 450 支店以上、資産額 500 億ドルを有する、米国でも有数の大手行となっていた。

2000 年当時、英ファイナンシャル・サービス・フォーラムの代表を務めていたアンソニー・トムソン氏は、コマース・バンコプのビジネスモデルは英国でも成功を収めることができると提唱していた。2007 年のコマース・バンコプの売却後に、改めてトムソン氏より提案を受けたヒル氏は、英国への進出に踏み切ることを決断した。英国進出の理由について、ヒル氏は、英大手行のサービスの悪さ、金融機関の選択肢の少なさを指摘した上で、サービスの良い銀行があれば、英銀行利用者は銀行を乗り換える潜在性があったとしている。数ヶ月にわたる英国金融サービス機構 (FSA、当時) との協議の上、2007 年 12 月、メトロ・バンク創設のプロジェクトが立ち上がり、2010 年 2 月にはフィデリティやウェリントン・キャピタル等の投資家から 7,500 万ポンドを調達している。

当時 RBS で 36 歳という若さにしてシニア・マネジメント・メンバーとなっていたクレイグ・ドナルドソン氏<sup>12</sup>を CEO として迎え、ヒル会長・ドナルドソン CEO の現体制が構築された。ドナルドソン氏は、当時のヒル氏について、成功に必要とされる、豊富な銀行業界内外の知識、顧客に対する熱意、物事を簡潔にまとめる能力、を兼ね備えた人物だと感じたと評している。

以下では、メトロ・バンクの戦略・特徴として、①アクセスの良さを重視したチャネル戦略、②商品・条件ではなくサービスによる差別化、③顧客をファンにすることによ

<sup>10</sup> TEMENOS “Case Study Metro Bank: Breaking the Mould but Breaking the Malaise?” December 01, 2010

<sup>11</sup> J.D. Power and Associates “2006 Retail Banking Satisfaction StudySM” March 28, 2006

<sup>12</sup> ドナルドソン氏は、ウェブ求人会社のグラスドアが選出する 2016 年の最優秀 CEO に選出されている。

るブランディング、④銀行業界の常識を覆すコスト削減手法、⑤預金を中心とした資金調達、⑥貸出事業拡大に向けた提携戦略について紹介したい。

### III メトロ・バンクの特徴

#### 1. アクセスの良さを重視したチャネル戦略

メトロ・バンクの特徴の一つは、その店舗戦略にある。特に営業時間については、他行と一線を画する。全店舗は週に7日間営業し、営業時間も平日は8時から20時と長く、土曜は8時から18時、日曜・祝日も11時から17時まで営業する。年間の休業日はクリスマス、元旦、イースター・サンデーの3日のみである。英大手行の平均的な営業時間は週30～40時間程度であるのに対し、メトロ・バンクは週70時間超とその差は大きい。営業時間の長さに加え、戦略的に目抜き通りや駅前の便利な立地に店舗を構えることで、通勤・帰宅途中にも立ち寄り易いコンセプトとなっている。好立地とあり、1店舗当たりの開設費用は約200万ポンド<sup>13</sup>と高額であるが、その分メリットも大きい。経営者や会社員等、平日の日中に銀行を訪れる時間が限られる利用者にとって、メトロ・バンクの営業時間は魅力的に映る。事実、口座開設でメトロ・バンクを訪れる利用者は、夕方や週末に多い。

メトロ・バンクは、顧客との関係構築の手法として、店舗を通じて対面でサービスを提供することを重視している。コマース・バンコープに倣い、銀行における支店を「ストア」と称し、利用者が小売店に近い感覚で足を踏み入れやすい雰囲気を作り出している。そのため、既存行の支店を買収するのではなく、ストアは基本的に一から造り上げる方針である。最初のストアは、2010年7月、ロンドンの中心地であるホルボーンに開設された。現在も基幹店となるホルボーン・ストアは、地下鉄の駅の目の前に位置し、青地に赤・白の文字で描かれた看板が、駅前の通行人の目を引く。ガラス張りで大通りからも中の様子を伺うことができるストアに足を踏み入れると、店内は陽射しを受けて明るく、ゆったりとソファが並び、銀行というよりホテルのレセプションに近い印象を受ける。受付はハイカウンターのみで、行員が立って顧客を出迎えることで、歓迎する姿勢を示しているという。案内役の行員が用件を尋ねに出迎え、初めてストアを訪問する顧客には、店内を一通り案内する。顧客をソファへ誘導した上で、個別の用件に対応する。ストアは顧客以外にもオープンとなっており、子供の着替えやトイレの利用でも気軽に立ち寄ることができる。英銀では一般的にATMを屋内に設置することは珍しいが、メトロ・バンクのATMはストア内が良く見渡せる入口部分に設置されている。ATMの利用のみで立ち寄った顧客にも、ストア内の様子を覗いてもらう目的がある。

現在41を数えるストア<sup>14</sup>は、ロンドン市内とその通勤圏内など、ロンドン近郊・イン

<sup>13</sup> “Metro Bank to open second American-style 'drive-thru' branch in London after success of its original one in Slough” *This is Money*, October 20, 2015

<sup>14</sup> 本稿執筆時点のストア数。

グランド南東部に絞って展開されている。ヒル氏は、限られた地域・マーケットにストアを集中的に配置することで、互いのストアに良い波及効果が生まれるとしている。また、ロンドン近郊・イングランド南東部には、英国全体の預金量の半分近くにあたる約 1 兆ポンドが集中しており、1 人当たりの預金量が最も多い地域である上、英国の人口約 6,000 万人の約 27%が集中して居住する。2015 年度のメトロ・バンクのリテール部門の平均預金額は 3,510 ポンドであり、英国の平均的な貯蓄額である 5,900 ポンド<sup>15</sup>と比較するとまだ少ないが、今後の拡大余地が大きいと言える。

メトロ・バンクはストアを重要なチャネルと位置付ける一方、電話、インターネット・バンキング、モバイル・バンキング等の他チャネルにおいても独自の戦略を展開する。特に、コンタクト・センターは 24 時間・365 日アクセス可能となっており、ストアの営業時間外もカバーしている。コンタクト・センターは高コストであるロンドン近郊に位置する<sup>16</sup>にもかかわらず、サード・パーティーに業務を委託することもなく<sup>17</sup>、トレーニングを受けたメトロ・バンクの行員が、対応をしている。シングル・カスタマー・ビュー機能<sup>18</sup>を通じて、顧客の口座状況・取引履歴等の情報だけでなく、顧客の顔写真を見ながら対応できるため、電話においても顧客との距離感が近い。英既存行のコンタクト・センターでは、音声自動応答システムの採用が一般的となっており、様々なボタン操作を繰り返した結果、なかなか担当者に繋がらないケースも多い。一方、メトロ・バンクは当該システムを使用しておらず、利用者はストレスなくコンタクト・センターを利用できる。また、各行員のスキルに応じて、着信頻度等を設定できるシステムを導入することで、受電の効率化にも繋がっている。コンタクト・センターには、2015 年末時点で 210 名の行員が在籍しており、2015 年度は約 116 万件の問い合わせに対応した。

法人・個人向けにオンライン・バンキングを提供している他、2016 年度中に新たなモバイル・アプリを提供する予定で、マルチ・チャネル化を進めている。2015 年末時点のオンライン・バンキング利用者は 20 万 5,900 人、モバイル・バンキング利用者は 11 万 8,600 人となっており、中にはメインのコンタクト方法がツイッターという顧客もいる。また、ロンドン初となるドライブ・スルー型の支店も展開しており、利用者は乗車したまま資金の引き出し等のサービスを受けることができる。天気の悪い日や、子供連れの利用者には人気の高いサービスである。

英大手行の多くは近年、コスト管理等の観点から、支店数を削減し、デジタル・チャネルの強化を打ち出す傾向にある。また、コマース・バンコブ創業時に比べると、金融業界における IT 化が進んだこともあり、中にはストアを中心とした対面営業戦略は、効果が薄いとの指摘もある。一方ヒル氏は、既存行と同様のサービスを提供しているのであれ

<sup>15</sup> Financial Conduct Authority “Cash savings market study report: Part I: Final findings Part II: Proposed remedies” January 2015

預金の他、貯蓄型商品も含まれた金額。

<sup>16</sup> 英既存行では、コンタクト・センターを低コストであるアジア圏に設置しているケースも多い。

<sup>17</sup> 繁忙期にのみ、一部業務を外部委託することもある。

<sup>18</sup> いずれのチャネルからでも、顧客情報を一元管理できる機能を指す。

ば、支店戦略は時代遅れかもしれないが、メトロ・バンクのストアと比較できるような支店を有する英銀はない、としている。メトロ・バンクは、ストアの利便性を高め、対面営業を戦略の中心に置きつつ、様々なチャネルを展開することで、特定の顧客層にターゲットを絞ることなく、誰でも気軽にアクセスできる環境をつくり出していると言える。

## 2. 商品・条件ではなくサービスによる差別化

メトロ・バンクは、他行と商品で勝負するのではなく、徹底的にサービスで差別化する戦略を打ち出している。そこには、想像を超えるサービスを提供できれば、利率等の条件が悪くても銀行利用者は気に留めないというヒル氏の信念がある。

例えば預金について、英大手行では既存顧客には低利率を提示した上で、顧客獲得を目的とし、新規顧客に優遇金利を提示することが一般的な戦略となっている。他にも、ネット預金向け利率や、資産残高に応じた利率、プレミアム会員向け利率等を設定しているケースが多い。一方、メトロ・バンクは顧客セグメントによって異なる利率を提供することなく、全顧客に一律の利率を適用している（図表 2）。新規顧客や高額預金者にとって、条件面では、メトロ・バンクで口座開設するインセンティブはない。また、メトロ・バンクが個人向けに提供する貯蓄サービスは、当座預金、普通預金、定期預金、預金型 ISA、預金型 ISA（定期タイプ）、子供向け預金に限定されている（図表 3）。英大手行は当座預金だけで数種類の口座を取扱うことが一般的となっており、投資用口座も複数取り扱っていることを鑑みると<sup>19</sup>、メトロ・バンクの取り扱い口座の種類は限定的と言える。また、投資商品や複雑な仕組みの貯蓄商品は取り扱わない方針であり、他行と比較して、商品ラインナップに特長特徴があるというわけではない。実際、営業収益に占める純金利収入の比率は約 74%となっており、フィー・ビジネス等の非金利収入の占める割合は低い。

一方、提供するサービスについては、徹底的に拘る姿勢である。顧客が望んでいるサー

図表 2 各行普通預金の条件比較

	普通預金の適用利率（ネット預金を除く）	
メトロ・バンク	0.65%	預け入れ額に関わらず、一定利率。
HSBC	0.05%～0.10%	アドバンス会員の場合、0.1%を適用。
ロイズ	0.35%～0.45%	3か月以上2万5,000ポンド以上預け入れで最高利率を適用。
パークレイズ	0.25%～0.60%	10万ポンド以上預け入れで最高利率適用。
RBS	0.50%～0.75%	5万ポンド以上預け入れで最高利率適用。
サンタンデール UK	0.35%～0.50%	セレクト会員の場合、0.50%を適用。

（出所）各行ホームページより野村資本市場研究所作成

<sup>19</sup> メトロ・バンクは一部顧客にプライベート・バンキング・サービスを提供しているが、個人一般利用者に対しては、図表 3 に示した貯蓄サービスに限定して提供している。一方、英大手行は複数の当座預金・定期預金口座に加え、投資用口座を取り扱うことが一般的となっている。

図表3 メトロ・バンクの個人向け貯蓄サービス

口座種別	参考レート	特徴
当座預金	-	当座貸越あり。
当座預金	-	当座貸越なし。
普通預金	0.65%	最低預入額は100ポンド。
定期預金	1年 1.10%	期間は3ヶ月・6ヶ月・1年・18ヶ月・3年のいずれかから選択。最低預入額は500ポンド。
	3年 1.60%	
普通預金型ISA	1.00%	最低預入額は1ポンド。
定期預金型ISA	1年 1.15%	期間は1年・2年・3年・5年のいずれかから選択。最低預入額は1ポンド。
	5年 1.75%	
子ども向け預金	1.50%	21歳までの子ども向け。

(出所) メトロ・バンクより野村資本市場研究所作成

ビスを提供するのではなく、顧客の期待を超えるサービスを提供することを目的に掲げている。例えば、メトロ・バンクの口座開設に要する時間は、他行と比較して圧倒的に短い。既存大手行では口座開設に1週間以上必要とされることも一般的である一方、メトロ・バンクは本人確認手続き等も含め、個人の新規開設口座の77%は15分以内に、中小企業口座の63%は1時間以内に開設できる。また、通常は口座開設時の本人確認として2種類のID提示が求められるが、メトロ・バンクでは1種類の提示で良い<sup>20</sup>という手軽さもある。口座開設のプロセスは全て行員が店頭で設置されたシステムで行うため、顧客自身が書類の記入やデータ入力を行う煩わしさもない。また、新規顧客がストアを後にするまでに、口座を全て整えた状態で送り出すことを目標にしており、小切手帳は要望があればその場で手渡される。他行では5営業日程度必要とされるデビット・カードも、支店で発行することが可能となっており、すぐに使用できる状態で顧客に手渡す。モバイル・バンキングやオンライン・バンキングをその場で設定することも可能となっており、口座開設に関する全ての作業を当日中に完了できる仕組みを確立している。既存顧客に関しては、追加の口座を開きたい場合、ウェブ上から4~6クリックで手軽に開設できるというサービスもある。

貸出に関しては、各ストアに一定の決裁権を持たせており、地域特性や顧客特性を十分に理解した上で、柔軟にローンの条件を提示できる仕組みとなっている。5万~10万ポンド程度の住宅ローンについては、ストア内で決裁できる<sup>21</sup>ため、与信審査に要する時間も、他行と比較して短い傾向にある。英大手行では住宅ローンの与信審査に数週間かかることも少なくなく、5日程度で条件提示できることを売りにしている銀行もある中、メトロ・バンクは信用度の高い住宅ローンについては、即日で条件提示できる場合もある。また、メトロ・バンクの住宅ローンには年齢制限がなく、幅広い顧客層をターゲットとしている。

<sup>20</sup> 英国、欧州連合（EU）加盟国、欧州経済地域（EEA）加盟国、及びスイス国籍の場合。

<sup>21</sup> 大口の住宅ローンについては、基幹店に設置された専門チームに照会する。

細やかなサービス提供も怠らない。例えば、他行では自転車を銀行の支店内に停めたり、ペットを支店内に連れ込めたりすることは殆どないが、メトロ・バンクはそのような顧客にも柔軟に対応し、歓迎する。特に、飼い犬に対するサービスは独特であり、各支店にはドッグフードや犬用の飲料水を設置したドッグ・コーナーが設けられている。これは、「飼い犬を大事にされると自分も大事にされている気持ちになる」というヒル氏の考えによるものである。各行員は一定のガイドラインの中であれば、自由にサービス提供することが認められており、顧客が喜ぶことであれば何でもするという姿勢である。このような細かなサービスに顧客が感激し、他行からの口座移管に繋がるケースも多い。

また、遊び心をくすぐるサービスも豊富である。全てのストアにはマジック・マネー・マシンと呼ばれる無料のコイン・カウント・マシンを設置している。カラフルなゲーム機のような外観のマシンに小銭を入れ、投入額を当てると景品をもらうことができ、ゲーム感覚で小銭をお札に交換することができる。マジック・マネー・マシンは無料で提供しているため、収益性は皆無である上、1台あたりの導入コストは2万5,000ドル程度と決して安くはないが、ヒル氏はこのような投資も利用者に喜んでもらうための戦略と考えれば、正当化できるとしている。実際、顧客以外の利用者も多く、マジック・マネー・マシンを利用したことがきっかけで、口座開設に繋がることも少なくない。

これらの商品・サービス提供の根底には、メトロ・バンクは商品ではなく、サービスで他行に対抗するというポリシーがある。商品に関しては一般的なラインナップのみで、特別な商品を取り扱っている訳ではなく、優遇金利もない。一方、提供するサービスについては徹底的にクオリティを求め、付加価値を提供することで、顧客を魅了していると言える。ヒル氏は、英銀には徹底的なカスタマー・サービスと利便性が不足していると指摘した上で、顧客のためにならない銀行業界の慣習・常識を一蹴し、徹底的に排除してきた。このような圧倒的なサービスを提供された利用者は、たとえ条件が多少他行より劣る場合でも、メトロ・バンクを選択するということが、新規顧客数の伸び率からも実証されている。

### 3. 顧客をファンにすることによるブランディング

メトロ・バンクの基本戦略は、米コマース・バンコプと同様、「顧客にファンになってもらう」というものである。ヒル氏は、優れた企業とは、その企業を友人に紹介してくれるようなファンを持つ企業である、としている。

メトロ・バンクは、テレビやラジオ CM、駅の広告等、他の金融機関が多用するマーケティング手法は、基本的に利用しない。店舗におけるパンフレット配布や、モバイル広告・インターネット広告など、ダイレクト・チャネルにおける広告を中心としている。その背景には、利用者に最高のサービスを提供し、ブランド力を高め、メトロ・バンクのファンをつくることで、周囲の人に紹介してもらうという戦略がある。口コミにより顧客を獲得するイメージに近いと言える。前述のとおり、優遇金利等の新規顧客・紹介者に対

するインセンティブ付与は行わないため、純粋にメトロ・バンクを紹介したいという利用者の思いに依存することになる。

メトロ・バンクはブランド力を高め、ファンをつくるため、徹底的なサービス提供の他にも、様々な取り組みを行っている。その一つとして、地域におけるイベント開催が挙げられる。コミュニティ・バンクとして地元経済に貢献するため、行員は地元のコミュニティに積極的に関わることを奨励されており、ストア内外で様々なイベントを企画する。企業経営者向け交流会など本業に直結することのみならず、ローカル・フェア、学校イベント、クリスマスやハロウィン・イベント等、多種多様なイベントを開催している。2015年の地域におけるチャリティ・イベントへの参加件数は3,000件を超える。

子供に対する教育も重視している。小学生向けに、バンク・マネー・ゾーン・プログラムと呼ばれる4コマの金融教育プログラムを、学校の算数カリキュラムの一環として提供している。お金・貯蓄・銀行の働きについて学ぶことができ、4コマ目には実際に近隣のメトロ・バンクのストアを訪問することができる。2015年度は当該プログラムに約2万1,000人の小学生が参加した。また、ストアではMagic Money 5 for 5 Clubと称する子供向けサービスも提供している。15歳以下の子供向け預金口座保有者は、月1回マジック・マネー・マシンを利用すると、スタンプをもらうことができ、スタンプが5個たまると口座に5ポンドが振り込まれる仕組みである。当該サービスには、ファスト・フード店を訪れるのと同様に、子供にメトロ・バンクを訪れるのを楽しみにしてもらいたいというヒル氏の意向がある。

実際、メトロ・バンクの顧客満足度は高い。2016年に英国消費者協会が実施した英銀の顧客満足度調査では、総合ランキングにおいて顧客満足度73%で2位、貯蓄口座部門では同73%で1位であった。一方、4大銀行に関しては、総合ランキングにおいて、HSBC・ロイズバンクが顧客満足度57%で20位、バークレイズが同56%で25位、RBSが同53%で30位（最下位）であった<sup>22</sup>。2015年における、メトロ・バンクのネット・プロモーター・スコア<sup>23</sup>は80%と高く、回答者の83.9%はメトロ・バンク・ブランドの推奨者、批判者は3.8%のみという結果であった。また、創業から約6年という若いブランドにもかかわらず、ロンドンにおけるブランドの認知度は77%と高い。

このようなブランディングを可能にしている背景には、メトロ・バンクの独創的な企業文化が挙げられよう。メトロ・バンクは、メトロ・バンク大学と称するカリキュラムを通じ、行員向けに70種類以上の座学やオンライン・トレーニングを提供している。例えば、メトロ・バンク行員は、顧客の問い合わせに対し、肯定的な返答をする場合は自己判断で回答できるが、否定的な返答をする際には、他の行員に相談するようトレーニングされている。顧客に対し、「対応できません」と回答する代わりに、「解決するために相談してみます」と返答するのである。また、行員の評価査定基準において、顧客満足度が重視さ

<sup>22</sup> Consumers' Association, Which? "Bank accounts: Best banks for customer satisfaction" January 2016

<sup>23</sup> 企業の顧客に対し、友人・知人に当該企業を推奨する可能性を問い、0~10点で評価させ、9~10点を評した顧客を当該企業の推奨者、0~6点を評した顧客を批判者とする。推奨者比率から批判者比率を差し引いた数値が、ネット・プロモーター・スコアである。

れるという特徴もある。各行員には、ローン残高や商品販売額に関する目標値は設定されていない。年間の賞与は顧客満足度に応じて決定する仕組みとなっており、行員同士の評価の他、カスタマー・パネルを通じた調査や、ストアを訪れるミステリー・ショッパー（覆面調査員）等によって継続的に評価されている。

行員の採用については、態度・姿勢が正しければ、スキルは後に教えることができるとしており、採用面接で2分以内に微笑まない人は採用しないというルールもある。行員の推奨する人材を積極的に採用するという手法も採っており、メトロ・バンクに勤める行員にも、メトロ・バンクのファンになってもらおうとしていると言えよう。

地道なブランディングや従業員教育が功を奏し、メトロ・バンクはファンを着実に増やしている。行員に対して、顧客から感謝の手紙が届くケースも多いという。ヒル氏は、「他行は当行のモデルは真似できるが、コピーはできない」としており、このような企業文化やブランド力は、一夜にして築くことはできないという自信が窺える。ブランド力により顧客を獲得する手法は、一般的なマーケティング手法に比較し時間も手間もかかるが、長期にわたって付き合える顧客を、より確実に獲得することができると言える。

#### 4. 銀行業界の常識を覆すコスト削減手法

ファンをつくるための投資は惜しまない一方、コスト効率を高めるために、既存の概念を打ち破る手法も採られている。ヒル氏は、英国進出に当たり、最もネックとなったのは初期の IT 投資であったとしている。米国ではシステム構築を外部プロバイダーに委託するため、迅速にビジネスに着手することが可能であった一方、英国では初期段階から自行で準備しなくてはならなかったとしている。

メトロ・バンクの IT 戦略の特徴は、初期投資を極力抑えることにあった。IT 投資は、新規参入行のコストの約3分の2を占めるのが一般的である<sup>24</sup>。ヒル氏は初期の IT 投資に多くの人材・費用を投じることを止め、ペイ・アズ・ユー・グロウと呼ばれるシステムを採用した。月々に利用した分だけ支払う方式で、当時の英国銀行業界では初めてのケースであった。必要に応じて都度投資を行うことで、初期投資費用を極力抑えることができるだけでなく、準備に必要な期間を短縮するメリットもある。実際、メトロ・バンクが IT システムの導入にかけた期間は9ヶ月と相対的に短期間となった。また、サード・パーティーの提供するシステムを利用することで、メンテナンスに必要なコストや人件費を削減できるメリットもある。英大手行が既存のシステムを維持・管理するのに多額の費用を投じているのとは対照的である。

興味深いコスト管理の取り組みの一つに、支店における貸金庫業務が挙げられる。貸金庫の取り扱いから撤退した英大手行も多い中、メトロ・バンクは平均的な支店で1,400個の貸金庫を設置している。小さいサイズで年間180ポンド、大きいサイズは年間600ポンドで利用することができ、顧客は年間362日アクセスすることが可能である。2015年末

<sup>24</sup> 前掲注10文書。

時点で、貸金庫全体の46%が利用されており、設立から1年以上経過したストアに限ると、その使用率は60%を超える。貸金庫からの収入は、2015年において530万ポンドにのぼり、開設後1年以上のストアの賃貸料の約80%、全体のストアの賃料の45%を賄っている。

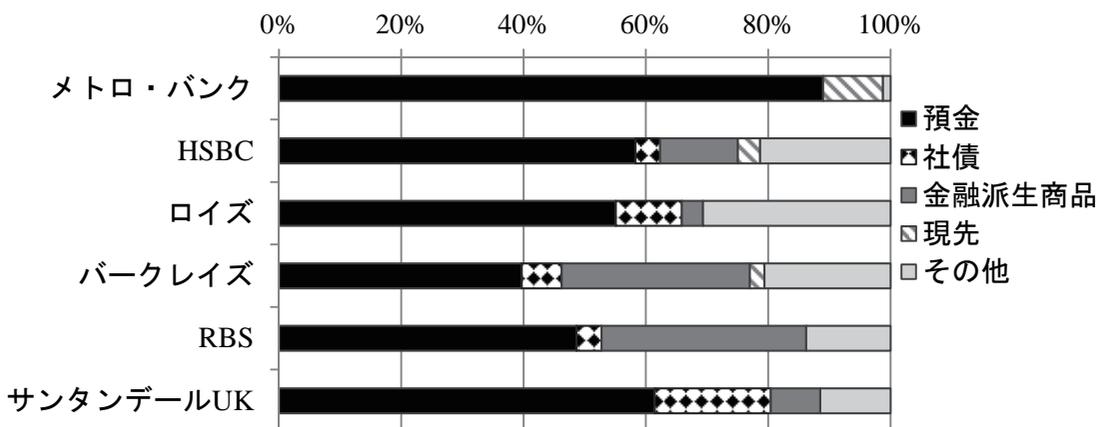
メトロ・バンクは、柔軟な発想のもと、銀行業界における常識を打ち破る手法により、コスト削減を図っていると言える。いずれの手法も顧客に負担をかけることなく、特に貸金庫については顧客サービスを向上させた上で、コスト削減に繋がっていることは注目に値する。常識・慣習にとらわれないことのないメトロ・バンクならではの手法と言える。

## 5. 預金を中心とした資金調達

メトロ・バンクの資金調達手法に焦点を当ててみると、英大手行との大きな違いが浮き彫りとなる。大手行においては、債券発行や金融派生商品による調達が選択肢の一つとなる中、2015年度におけるメトロ・バンクの負債残高の89%は顧客の預金が占めており、資金調達手段は預金に大きく依存している(図表4)。貸出よりも預金の方が早く顧客獲得できるというマーケティング戦略が功を奏し、預金額が急拡大したとの見方もできるが、預金による調達が最もリスクが少ないとの考えから、基本的に銀行間の調達に依存しないという方針が影響している。2015年度の預金の平均調達コストは0.82%と、足元では2014年度の0.90%から低下している。

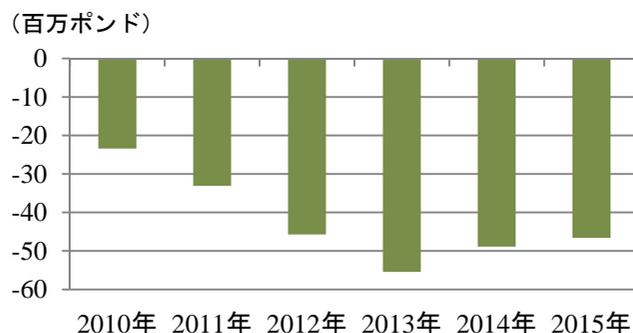
業績に目を向けてみると、初期費用等が嵩み、設立以来まだ黒字化は実現できていない。ただし、赤字幅は2013年度をピークに縮小しており(図表5)、2017年度中に黒字転換することを目標として掲げている。2010年の創業当初に掲げた2020年末に200店舗という目標からは、やや遅れが生じているものの、2016年第1四半期においては、口座数は

図表4 各行負債の内訳



(出所) 各行アニュアル・レポートより野村資本市場研究所作成

図表5 メトロ・バンクの税引前純損失額推移



(出所) メトロ・バンクより野村資本市場研究所作成

71万7,000と、前年度末比9.5%増加しており、成長のスピードは加速していることが確認できている。

2016年3月10日には、ロンドン証券取引所への上場も遂げた。2016年初の銀行セクターの株式下落に伴い、公開価格は当初見込みの24ポンドから20ポンドに引き下げられたものの、上場時の時価総額は16億ポンドと、簿価の約2倍となっている。また、上場の直前には、安定的な調達を目的に、機関投資家から4億ポンドの資金を私募調達しており、株主の分散にも繋がった。ヒル氏はコマース・バンコプの創業者として米国での知名度も高く、ブラックロックやフィデリティ等、多くの大手金融機関が私募調達に参加しており、投資家から安定的に調達できている。

## 6. 貸出拡大に向けた提携戦略

急速に拡大した預金に比較し、貸出の伸び率は後れを取っており、預貸率は69%と他行と比較すると相対的に低い水準にある(図表6)。金融危機の際の他行の投資行動を教訓とし、預貸率を100%以下に保つという方針を立てているものの、収益確保の観点からも、貸出金の拡大は課題となる。メトロ・バンクの2015年度の資金利鞘は2.0%であるが、

図表6 各行預貸率の比較

	預金量	貸出金	預貸率
メトロ・バンク	5,108	3,543	69%
HSBC	1,289,586	924,454	72%
ロイズ	418,326	455,175	109%
パークレイズ	418,242	399,217	95%
RBS	370,298	333,892	90%
サンタンデールUK	163,232	198,043	121%

(注) 預金量・貸出金の単位は100万ポンド。HSBCについては100万米ドル。

(出所) 各行アニュアル・レポートより野村資本市場研究所作成

2020 年度末までに 3.0%へ引き上げることを目標としている。貸出金不足を補うため、2015 年度においては約 20 億ポンドを社債や住宅ローン担保証券（MBS）等の有価証券に投じており、保有額は 2014 年度の約 16 億ポンドから拡大した。

2015 年度末において、預金の 64%を法人が占める一方、貸出金に占める法人比率は 36%となっており、法人向け貸出拡大に向けた施策が重要と言える。中小企業の顧客獲得に関する取り組みとして、企業を売上高でカテゴリー分けし、売上高 200 万ポンド以下の企業についてはストア在中のローカル・ビジネス・マネージャーが対応し、200 万ポンドを超える企業については、リレーションシップ・マネージャーが担当するという手法が採られている。中小企業の事業経営に必要なフル・サービスを提供するため、様々な企業との提携も行っている。2015 年 2 月に会計ソフトウェア会社の Xero と提携したことにより、オンライン上での会計管理やインボイスの作成が可能となった他、2015 年 9 月には監査・税務を専門とする KPMG と提携しており、企業会計等に係る専門家を紹介することが可能となった。

預貸率向上のための取り組みの一つとして、大手ピア・ツー・ピア（P2P）レンディング・プラットフォーム<sup>25</sup>の Zopa との提携が挙げられる。Zopa との提携により、メトロ・バンクは英銀で初めて P2P プラットフォームを通じた融資を取り扱うこととなった。2015 年 6 月以降、Zopa のプラットフォームを通じ、月平均で 440 万ポンドのレンディングを実施している。Zopa を通じた貸出の平均額は 8,000 ポンドで、2015 年末時点の残高は 2,890 万ポンドと貸出金全体の約 1%を占める。

英大手金融機関のセント・ジェームス・プレイスと協同開発した住宅ローンの提供を 2016 年中に開始することも予定されている<sup>26</sup>。両親・祖父母が子供・孫の初回の住宅取得を支援できるスキームとされており、資金が潤沢な中高年世代の資金取り込みを期待できる。2016 年第 1 四半期決算においては、預金量が前年同期比 75%増加であったのに対し、貸出金残高は同 125%増の 41 億ポンドとなり、今後このスピードを保つことができるか注目されている。

## IV 日本への示唆

本稿では、英国のチャレンジャー・バンクとして異彩を放つメトロ・バンクの戦略・特徴について紹介してきた。英大手行の特徴にも見られるとおり、金融機関の提供する商品は、近年複雑化しており、一般顧客には理解しづらいものも多い。一方、営業時間については足並みを揃える等、提供するサービスは画一的になりがちとの指摘もあった。銀行の顧客はサービスを重視せず、商品・条件を重視するとされてきたが、メトロ・バンクは、商品やレート等の条件ではなく、サービスで徹底的に勝負するという点で、独自の戦略を打ち出してきたものと言える。メトロ・バンクの急成長は、これまでの常識を覆す結果を

<sup>25</sup> 日本ではソーシャル・レンディングとも呼ばれる。私人間の小口融資を仲介するウェブ・サイトを指す。

<sup>26</sup> “St James’s Place launches intergenerational product” *FTAdviser* Jun 23, 2016

示しており、これからは「サービス業」としての金融機関が必要とされる時代となったと言えるかもしれない。

一方、預貸率の低さと有価証券投資の多さ、純金利収入への依存という特性は、金利の低下局面では裏目に出る可能性もある。2016年6月に実施された欧州連合（EU）離脱を巡る国民投票の結果を受けて、イングランド銀行は国内景気が大幅に減速するとの見方から、一段の金融緩和に踏み切る可能性を示唆している。フィー・ビジネス等の非金利収入比率が低いメトロ・バンクのビジネスモデルは、収益性が低下する脆弱性も秘めているとも言えよう。

日本においては、今後地方を中心に人口減少が加速すると見込まれており、地域金融機関にとって顧客流出の食い止めや、新規顧客の開拓は重要な課題になると考えられる。メトロ・バンクは、地域密着でサービスに重点を置くことにより、6年間で70万口座を獲得するなど、日本の地域金融機関の目指す姿と共通する部分も多いものと考えられる。

商品・レートでの競争ではなく、徹底的に利用者目線でサービス提供することで差別化できれば、顧客との関係性が強化されるだけでなく、ブランド力向上により、新規顧客の獲得に繋がる可能性がある。また、対面チャネルの利便性向上や、アクセスの改善、マルチ・チャネル化等が進めば、現役世代や若年層等、既存顧客とは異なる顧客層の取り込みにも繋がる。日英において、一概に比較はできないものの、メトロ・バンクの戦略は今後の金融機関経営を再考する上で参考になるところが多く、注目に値すると言えよう。