

候補地選定でレースを勝ち抜くには

Thompson Associates

「市場での金融商品の利用や取引残高について把握することは、新しい支店を開設するに値する十分な需要があるかどうかを評価するための土台となります」

カーレースであれば、勝者のしるしはチェッカーフラグです。金融機関のレースであれば、勝者を決める基準は最終損益です。そして、最終損益を左右する要因の中でも特に大きいのが、候補地選定です。支店に最適な場所を選択することは、レースカーに最適なエンジンを選択することに似ています。いくら塗装が上手でも、いくらタイヤが高品質でも、エンジンがよくなかったら、すべてが台無しです。候補地選定を適切に行うかどうかで、最終損益は大きく左右されるのです。新しい支店の開設や既存の店舗の移転を、戦略的な一手として行えば、マーケットシェアの拡大を大きく加速させたり、顧客収益性を向上させたり、ブランドの認知度を高めたりできます。

事例 1

米国西部に本店がある、総資産 40 億ドルの銀行では、候補地選定の調査結果に基づいて、支店の開設に最適な場所を決定しました。この銀行は、米国西部のある大規模市場の中で、拡張と移転のための最適な場所を判断した結果、顧客の預金レベルや収益性を 15% 以上もアップできました。そして最終的には、支店ネットワークの効率化、対応可能な潜在顧客数の増加、運用コストの削減を実現できました。

事例 2

米国東海岸にある、総資産 10 億ドルの銀行では、積極的な候補地選定戦略を押し進めた結果、成長著しい郊外部のある市場において、競合他行との競争で先んじることができました。業績の芳しくない都心部の支店 2 か所を閉鎖する代わりに、大きな成長を見

せている富裕地域に新支店 2 か所 (フルサービスの支店とインストア ブランチ) を開設することによって、その市場で競合相手を打ち負かすことができたのです。

以前の銀行は、支店をどこに開設しようか、お客様はどんどんやって来る、という考え方でした。今では、その考えは通用しません。候補地選定に関しては、銀行は小売業と同じように考える必要があります。レストランやガソリンスタンドなどのサービス業では、よく見える場所に店を構えることがいかに大事かがわかっています。店の看板や建物がお客様から見えなかったら、売り上げ予測を現実のものにするのは困難です。せっかく適切な市場をうまく選定したのに、利用しにくい場所や見えにくい場所に支店を開設してしまったという銀行の例は、枚挙にいとまがありません。

しかし、候補地選定とは、よく見えて利用しやすい場所を選べば済むわけではありません。ずっと奥が深いものなのです。競合相手、人口統計、市場の需要についても、きちんと調査する必要があります。ドラッグストアチェーンなどの小売業では、顧客に近い場所に立地するという手法を駆使しています。最適な顧客層の近くに立地できるかどうかで、収益が左右されるのです。

再びカーレースになぞらえれば、適切でない場所に支店を開設するのは、ストックカーでインディ 500 に出場するようなものです。では、勝算のあるレースをするためには、銀行はどんな手を打てばよいのでしょうか。支店の新設や移転に最適な候補地を、銀行はどのように選択すればよいのでしょうか。

候補地選定でレースを勝ち抜くには

2

候補地選定の 10 か条

以下の 10 か条は、有望な候補地を評価するための定石です。

1. 人口統計データを収集する
2. 競合相手のリストを作る
3. 市場の特性を把握する
4. 市場での金融商品やサービスの需要を測る
5. MCIF (Marketing Customer Information File) から顧客の口座情報を把握する
6. 顧客の行動パターンを把握する
7. 有望な候補地を選出する
8. フィールド調査を実施する
9. 立地条件を確認する
10. 上層部向けの最終評価を作成する



人口統計データを収集する

候補地調査の主要素として、顧客数の見込み値を評価することが必要な場合には、まずは、潜在顧客が集中している場所を把握したり、支店の開設に値する十分な数の顧客がいるかどうかを把握することになります。拡大のための候補地を選定するにあたって、いわばエンジンを動かすためのガソリンを入れるようなものです。この情報を得るために「ピットイン」する場所は、米国の場合であれば、国勢調査局です。2000 年の国勢調査から得られる情報は、レースカーになぞらえれば、潤滑油、オイル、空気圧、工具といったところ。各市場の人口数や世帯数について、多種多様な情報が得られます。ただし、銀行にとっては、各市場の潜在顧客の特性を把握することも、同じくらい重要です。たとえば、年齢層、収入分布、学歴レベル、職種についてのデータを集めると、さまざまな地域の市場の特性についての理解を深めるために役立ちます。また、人口統計

情報を地図上でビジュアル化することも、人口統計データを理解するうえで非常に有効です(地図の実例を参照)。

競合相手のリストを作る

優れたレーサーであれば、自分の走りのスタイル、長所、短所を把握しており、その情報をレースに役立てるはず。金融機関にも同じことが必要です。米国の場合、連邦預金保険公社 (FDIC) で、全銀行のオンライン データベースが運用されており、預金やローンの支店の場所(細かな住所や預金レベルなどを含む)のデータもあります。また、支店の開設、閉鎖、移転についての記録も残されており、2 週ごとに更新されています。このデータは、インターネットから簡単にアクセスできます。さらに、この FDIC のデータベースを補完する目的で、対象の各地域について、信用組合、ローン会社、証券会社についての情報を集めることや、各競合相手の特徴を評価することも必要です。競合相手のリストがあれば、検討対象の各市場について、競争の激しさを判断できます。市場の評価によく使用される指標としては、支店ごとの平均預金額、支店のエリア内の世帯数、預金の市場シェア、支店の預金額の増減、窓口(支店)のシェアなどがあります。

市場の特性を把握する

支店の場所を決めるときには、長期的な視野を持つことが必要です。市場の特性(失業率、道路の整備計画、世帯数の増加など)から、市場全体の特徴についてのヒントを得ることができます。通常、この種のデータや、区画整備、建築許可の傾向、経済成長計画などについてのデータは、地元自治体や郡の役所で得ることができます。こちらも、地図上に情報を表示してみると、データの意味を把握しやすくなります。

市場での金融商品やサービスの需要を測る

レース チームの場合、経済的にやっつけろという見通しが立ってからでないと、レースに参加するという決定を下すことはできません。金融機関の場合も同じです。対象の市場には、金融商品やサービスに対する十分な需要があるでしょうか。世帯の平均収支や金融商品の利用についてのデータは、その年のデータと 5 年間の予測データの両方について、地域ごとのデータを市場リサーチ会社から有償で入手できます。また、取引形態(従来型の店舗、インストアブランチ、ATM、テレフォンバンキング、オンラインバンキングなど)の嗜好の情報を、対象の市場エリアごとに集めることも可能です。市場での金融商品の利用や収支について把握することは、新しい支店を開設するに値する十分な需要があるかどうかを評価するための土台となります。

地域特性 (失業率、道路の整備計画、世帯数の増加など) から、市場全体の特徴についてのヒントを得ることができます。



MCIF から顧客の口座情報を把握する

既存の顧客情報からも、今後の拡大の余地について、貴重な洞察を得ることができます。現在の顧客の特性の情報を把握するという面では、金融機関は、レストランや小売業など、他の多くの業種と比較して、大きなアドバンテージがあります。住所、収支レベル、金融商品、利用した支店、目的セグメント、収益セグメントなど、顧客に関する主要な情報が揃っているため、さまざまな面で顧客のことを把握し、役立てることができるのです。この情報は、通常は Marketing Customer Information File (MCIF) データベースに保存されており、有望な候補地選定についての重要なヒントが得られます。MCIF データを利用すると、現在の支店が、価値の高い顧客層の近くに位置しているかどうかを判断できます。また、その支店で開設された口座の種類を、他の取引形態 (テレフォンバンキングやパソコンバンキングなど) に照らして評価することもできます。

顧客の行動パターンを把握する

顧客が取り引きや口座開設を行うときには、一定のパターンや傾向が見られます。銀行は、そうした傾向について把握することで、事業拡大のための候補地選定をうまく行えるようになります。たとえば、次のような点について考えてみることは重要です。

- 現在の顧客は、取り引きや口座開設を行うときに、どれくらい遠くまでなら出かけるか。
- 1 か所のみで取り引きを行う顧客と、複数の支店で取り引きを行う顧客では、どちらが一般的か。
- 既存の口座関係に照らして、新規口座関係が開設される場所について、地理的な違いはあるか。

この情報は、MCIF システムと取引ファイルから取得できます。銀行は、このデータに基づいて、商圈の規模 (既存の顧客の多くが集まってくるエリアの範囲)、新しい支店と既存の支店との適正距離、新規口座数が増加していて新しい支店の設置にふさわしい場所などの点を詳細に把握できます。

有望な候補地を選出する

市場の人口統計、競合相手、既存の顧客などについての情報を収集したら、それに基づいて、有望な候補地を選出できます。たとえば、次のような手法を使用して候補地を選出します。

- 世帯浸透度 – 既存の支店の近くで世帯浸透度が低い、有望な市場を特定する。
- 中心的な顧客セグメント – 高価値な顧客が集中しているが、行きやすい支店が近くにない場所を特定する。
- 高成長かつ低競合 – 世帯数の増加の余地が大きい、競合が比較的少ない地域に的を絞り、先手必勝の勝負を仕掛ける。

フィールド調査を実施する

フィールド調査を行うと、市場について直接把握できます。いよいよレースカーを走らせ始める段階です。フィールド調査では、次のような作業を行います。

- すべての競合相手を検証する。
- 交通量や購買パターンを評価する。
- 特定の候補地の立地について確認する。
- 小売店が集まっている場所やショッピングセンターを確認し、それらの地域に金融機関がいくつあるかを確かめる。
- 地域の近隣住民の特性を分析し、人口統計情報と一致しているかどうかを判断する。
- 地元の各種官庁や機関 (都市計画部、道路部、商工会議所など) を訪問し、人口統計の予測、道路事業、区画整理、新しいビジネス開発などについて最新の情報を入手する。

せっかく適切な市場をうまく選定したのに、利用しにくい場所や見えにくい場所に支店を開設してしまったという銀行の例は、枚挙にいとまがありません。

立地条件を確認する

既に述べたように、立地条件の善し悪しが、支店の収益に影響を及ぼすことがあります。フィールド調査では、すべての候補地について、主要な立地条件の評価として、次のような点を確認する必要があります。

- 見通し – 支店の建物や看板が道路からはっきり見えるかどうか。
- 駐車場 – 十分な台数分の駐車スペースを用意できるかどうか。
- 出入り – 顧客が敷地に出入りしやすいかどうか。中央分離帯があって敷地に入りづらいか。
- アクセスのしやすさ – 幹線道路がある地域で、顧客が候補地の周辺までアクセスしやすいかどうか。
- 小売り店やショッピングセンターへの近さ – 商業地域がある地域は顧客が集まりやすい。候補地の周辺にハイランクの小売り店が集中しているかどうか。
- 安全性/セキュリティ – 顧客や従業員にとって問題となり得る要因がないかどうか。

上層部向けの最終評価を作成する

上層部の管理職は、支店の展開に好適な場所に優先順位を付ける手順や方法を明確に理解しておく必要があります。ここまでの各ステップで取りまとめたデータを使用して、各候補地について数値化したスコアを算出し、それに基づいて、各候補地の有望度をランキングできます。このランキングは、市場規模、市場成長度、競合の激しさ、金融商品の需要、ターゲットの顧客セグメントの存在、フィールド調査、候補地の特徴など、主要な特性に基づくものです。ここで作成する候補地のリストには、各候補地を推奨または回避する根拠についての説明も含める必要があります。さらに、今回の計画での各候補地の推奨理由の補足となる地図や表を付けておくと、大いに役立ちます。

まとめ

候補地選定でレースを勝ち抜くためには、入念な準備と正しい手法が必要です。候補地選定の10か条を実行すれば、市場シェアの拡大や収益につながる道が開けてくるはずです。



本社

One Global View
Troy, NY 12180-8399
main: 518.285.6000
1.800.327.8627
fax: 518.285.6060

sales@mapinfo.com
www.mapinfo.com

株式会社アルプス社 法人事業部

〒106-6128 東京都港区
六本木 6-10-1
六本木ヒルズ森タワー 28F
Tel: 03-6440-6318

sales@alpsmap.co.jp
www.mapinfo.jp

ヨーロッパ/英国 支社

Minton Place
Victoria Street
Windsor, Berkshire SL4 1EG

main: 44.1753.848200
fax: 44.1753.621140

europe@mapinfo.com
www.mapinfo.co.uk