

# 特集1

## 持続可能なビジネスモデル 徹底研究

マイナス金利政策が続き、若者の「銀行離れ」も進むなか、7割の地域金融機関が減収・減益と報じられている。金融機関は、従来のビジネスモデルを見直さなければならないのは言うまでもないが経営方針のみならず、営業店の役割や行職員のワークスタイルから始まる組織全体のあり方から見直し、次世代を見据えた持続可能なビジネスモデルを構築する必要があるだろう。そこで、本企画では金融機関を取り巻く環境変化や新たな営業推進のモデル、店舗に求められる姿に至るまで考察する。

- ◆ 1 マイナス金利等の環境変化と金融機関経営への影響…………… 18
- ◆ 2 「量」からの脱却と収益確保 ～顧客支援 2.0 への転換～ …… 20
- ◆ 3 高付加価値営業の推進 ～顧客支援 2.0 のための組織のあり方～… 22
- ◆ 4 IT の進展による金融インフラの変貌と金融ビジネスへの影響 … 25
- ◆ 5 店舗の役割の変化 ～次世代における店舗のあり方～…………… 27

株式会社 金融経営研究所

代表取締役

山口 省蔵

# 1

## マイナス金利等の環境変化と金融機関経営への影響

金融機関は、マイナス金利政策による貸出利鞘の低下が進み、収益を上げることが厳しくなっている。このような状況において、金融機関に求められる対応とは何か。金融政策の見通しを見据えながら、そのあるべき姿を考察する。

### 1 マイナス金利政策によるコア収益力の一層の低下

2016年初頭から始まった日本銀行のマイナス金利政策が2年を経過した。

これに伴い、金融機関においては、貸出利鞘の低下がさらに進んだことから、コア収益力の減少に拍車がかかっている(図表1参照)。

特に、マイナス金利政策に伴う長期金利の低下から、国内債券運用での利益確保が困難な状況となっている。このため、有価証券ポートフォリオに占める国内債券のウェイトが高い(信用金庫などの)中小地域金融機関のコア収益力の低下が著しいことが分かる(図表2参照)。

### 2 金融政策の当面の見通し

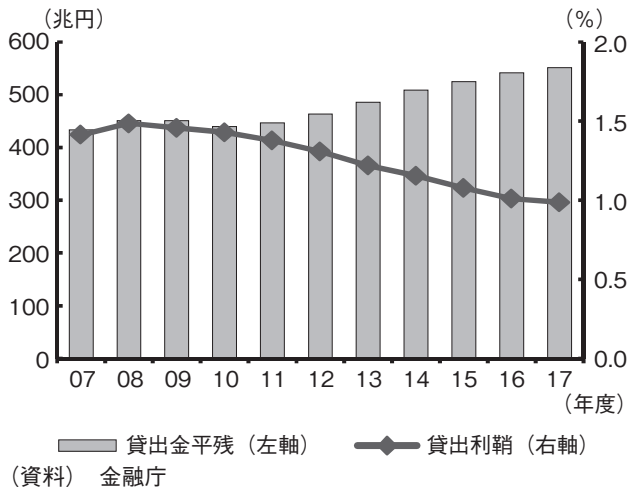
日本銀行は、「2%の物価安定の目標の実現を目指し、これを安定的に持続するため

に必要な時点まで、現在の金融政策(長短金利操作付き量的・質的金融緩和)を継続する」としている。

なお、先行き2019年度から2020年度にかけての消費者物価指数(対前年度比)に関する日銀政策委員の見通しは、消費税率引き上げの影響を除けば、+1.4%前後(2019年度)から+1.5%前後(2020年度)となっている。

こうした見通しを踏まえれば、日本銀行のマイナス金利政策が早期に解消される可能

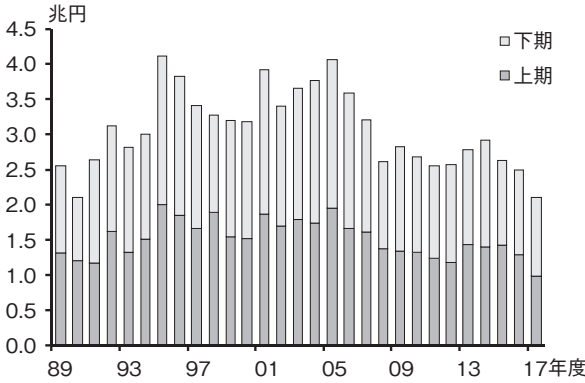
図表1 貸出利鞘と貸出金の推移  
主要行等+地域銀行



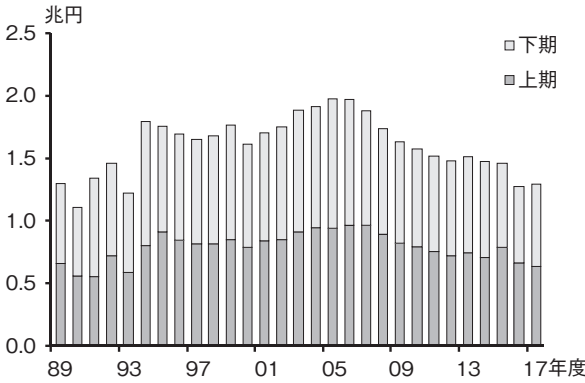
### 3 金融緩和脱却への道筋

長期的な金融緩和がマイナス金利政策にまで行き着いたのは、金融緩和による日本経済の成長下支え策が十分な効果を上げない状況で、さらなる金融緩和が必要だと認識されてきたからであるといえよ

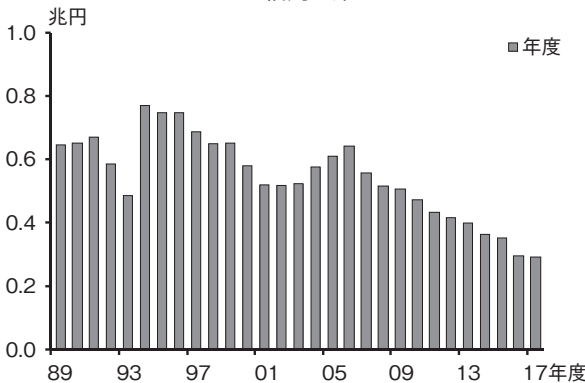
図表2 金融機関のコア業務純益  
大手行



地域銀行



信用金庫



(資料) 日本銀行

行動を変えて  
いかに限り  
自らを取り巻  
く環境は変わ  
らない。  
こうした点  
からも、金融  
機関は、これ  
までのビジネス  
モデルを再  
検討し、大胆  
な変革を行う  
必要に迫られ  
ている。

う。  
金融政策の波及プロセスに  
おいて、金融機関は、企業や  
個人といった経済主体に対し、  
資金コストの低さをインセン  
ティブに、積極的な資金供給  
による投資や消費の活発化へ  
の働きかけを強めていくこと  
が期待されている。

この波及メカニズムが思っ  
た通りには機能してこなかっ  
た。  
た中で、日本銀行による金融  
緩和策は継続的に強化されて  
きた。  
「うまく効いていないから  
やめる」ということにはなら  
ない。他に有効な経済活性化  
の施策がないのであるから、  
「なお金融緩和が不足してい  
る」可能性を諦める理由がな  
い。

前述の「金融機関の収益が  
亘って行動を変えてこなかっ  
た。  
これまで金融機関が長期に  
亘って行動を変えてこなかっ  
た。  
「うまく効いていないから  
やめる」ということにはなら  
ない。他に有効な経済活性化  
の施策がないのであるから、  
「なお金融緩和が不足してい  
る」可能性を諦める理由がな  
い。

「金融機関こそが、  
マイナス金利政策から脱却す  
るために必要な行動を取れる  
立場にある。金融機関自らが  
行動を変えて  
いかに限り  
自らを取り巻  
く環境は変わ  
らない。  
こうした点  
からも、金融  
機関は、これ  
までのビジネス  
モデルを再  
検討し、大胆  
な変革を行う  
必要に迫られ  
ている。」

## 2

# 「量」からの脱却と収益確保 ～顧客支援2.0への転換～

次世代における貸出のビジネスモデルは、顧客の事業性を評価し、レベルアップを支援する、いわば「量」から「質」への転換が求められる。そこで本稿にて、顧客本位を徹底した「顧客支援2.0」を提言する。

## 1

## これまでの貸出マーケット

1999年の金融検査マニュアルの導入後、これを踏まえた金融検査を通じて、日本の金融機関のすべてが財務情報を活用した企業格付とそれに基づく審査の仕組みを導入し、定着させていった。

これは、日本の金融機関における企業評価の標準化が進んだことを意味している。この標準化は、金融機関内部においても、業界全体としても進展した。

金融機関内部において、格付が高い企業に対する融資の意思決定はスムーズになる一方、格付の低い企業に対する融資の意思決定には相当の手間がかかるようになった。この状況下で、単純な貸出増強が目標になると、営業店の職員にとって、「高格付企業への貸し増し」が最も合理的な

行動となった。

また、どの金融機関でも企業評価の手法が同じになった結果、ある金融機関から見ると「良い企業」は、他の金融機関から見ても「良い企業」であり、ある金融機関から見ると「悪い企業」は、他の金融機関から見ても「悪い企業」になった。

格付の高い企業の多くは、資金繰り的にも余裕のある先が多く、相対的には資金需要が少ない。そこに金融機関が群がって、融資をセールスすることになった。その結果、多くの金融機関において、貸出の増加効果がさほどでもないにもかかわらず、利回りの顕著な低下が生じた。

## 2

## 顧客支援2.0とは

金融機関にとって、「これまでの仕組みをそのままにして、単純に量を追えば、自らの首を絞めていく」構図は、

変わっていない。

方策は二つある。一つは、今まで「貸せない」と思っていた低格付先が本当に貸せない先なのか、従来の標準化された評価方法とは切り口を変えて、よく見る、ということである。いわゆる「事業性評価」である。

もう一つは、顧客のレベルアップを支援することである。実は、事業者に対する支援は、「事業性評価」を内包している。顧客の身分が分からなければ、支援のしようがない。

例えば、取引先企業の販路開拓支援を行うのであれば、その企業が提供する商品・サービスの強み・弱みを把握せざるを得ない。金融機関の中には、「支援しようとしなければ、顧客のことは分からない」と言う人もいる。そうであれば、「顧客支援」を目標にすればよく、「事業性評価」を単独で行う必要はない。

今、多くの地域金融機関で、事業支援部や地方創生部といった顧客支援部署が作られ、事業支援などが展開されている。

これは、顧客支援の第一ステージにすぎない。今後、金融機関が、新たなビジネスモデルを確立するためには、顧客本位を徹底した顧客支援2・0へとステージアップを行う必要がある。

顧客支援2・0とは、以下の二つのコンセプトで構成される。

(1) 顧客支援機関化（資源の集中）

一つは、顧客支援への資源集中である。「金融機関から顧客支援機関になる」と考えてもいい。

事業支援であれば、事業金融に関わる行職員の全員を投入していく。従来のように本部の支援部署を中心とした対

応ではなく、営業店職員を合わせた全員である。

前述のとおり、高格付先に借入の増額をお願いするような営業は付加価値を生まないもので、そのための要員を残す必要はない。

近年、「全員で本業支援を行う」「取引先企業の販路開拓支援に全力を尽くす」といった金融機関がみられるようになった。限られた営業資源を集中しなければ、成果を上げることはできない。戦略とは、「何かを選び、それ以外のものを捨てる」ということである。

(2) 顧客との一体化（目標の設定）

顧客支援2・0においては、顧客と金融機関を別の主体とは考えない。具体的には、目標を「顧客からの収益獲得」ではなく、「顧客の成長」に設定する。

本来、対象が事業者であれば、金融機関のサービスによって企業価値が向上したその一定割合からしかリターンは取れないはずである。

しかし、これまでの金融機関は、「顧客がどのような状況になっても、サービスの対価を取る」ことが一般的であった。

例えば、顧客が投信で儲かろうが損しようが、販売手数料は取る、といったリターン構造である。

こうした構造の下で、職員に投信の販売手数料拡大のインセンティブを与えると、「顧客が損をするのが分かっているながら売る」といったコンダクトリスクの誘引になる。金融機関では、そのために、膨大な運用商品販売の交渉記録をチェックしている。

「顧客支援本来の目標」と「収益獲得の仕組み」のベクトルがずれてしまうと、こう

した問題が顧客の信頼を損ねていき、長期的なビジネスの持続にとってマイナスになる。この点に気づいた地域金融機関の中には、「収益ノルマを廃止する」先がみられはじめている。

顧客支援に関する実際のリターンも、できる限り成果報酬にしていく方が良い。

販路開拓支援を行っている金融機関の中には、企業の上増加額の一定割合をコンサルディング手数料として受け取る契約を交わしている先がある。これは、「顧客支援本来の目標」と「収益獲得の仕組み」のベクトルを一致させている、ということに他ならない。

また、従来の金融取引を超える付加価値を提供する以上、成果に見合ったリターンをしっかりと確保する、ということでもある。

## 3

# 高付加価値営業の推進 ～顧客支援2.0のための組織のあり方～

次世代の営業推進で求められるテーマとして、顧客に高付加価値を提供する「顧客支援2.0」を前項で提言したが、これを現場で実践するには、どのような組織のあり方が求められるのか。現行の金融機関の組織と比較して解説する。

## 1 ピラミッド統制型VSセルフマネジメント型

顧客支援2・0は、顧客の成長サポートを中核とした高付加価値営業の全店展開である。問題は、現在の金融機関における組織構造がそれに向いていない、ということである。

金融機関組織の殆どが、多段階のヒエラルキーがあり、中間部分の本部が厚めで、ここが営業店に指示と管理を行う「ピラミッド統制型」の組織となっている。

効率的に顧客支援を展開するためには、顧客の事情を直接把握できる立場にある営業店職員が、自ら判断して、自らソリューションを提供できるように「セルフマネジメント型」の組織が望ましい。

両組織の違いは、以下のような点にある。

### (1) 階層構造

「ピラミッド統制型」は、ピラミッド型のヒエラルキー構造を持っている。金融機関では、営業店だけでも支店長、次長、課長、担当者といった多段階構造になっている上、実質的にはその上に本部各部がある。また、本部各内部もさらにその上の経営層内部も多段階構造になっている。

一方「セルフマネジメント型」では、構成員各自に役割はあっても役職化することをなるべく避けて運営されている。同じ企業であっても、「セルフマネジメント型」であれば、数段階程度の階層構造で運営されるフラットな組織になっている。

### (2) 意思決定の権限

「ピラミッド統制型」では、階層構造に応じて、上位の者が決定権を持つ仕組みになっ

ている。階層上位の者が下位層での決定を覆すことが可能となるので、必然的に階層上位者に決定権が集中するようになる。

一方「セルフマネジメント型」において、意思決定の権限を有するのは、解決すべき問題の一番近くにいる人、いわゆる「現場の担当者」になる。

なお、「セルフマネジメント型」では、問題の性質に応じて、「現場の担当者」が何人かの異なる立場の関係者からの助言を得る。「助言プロセス」が組み込まれている。「現場の担当者」は、様々な助言の影響を受けながら、自らがベストと思う意思決定を行うことになる。

### (3) 情報

「ピラミッド統制型」では、ツリー構造の枝を通じて上に上がる形で情報が登っていく。

図表3 ピラミッド統制型／セルフマネジメント型の比較

	ピラミッド統制型	セルフマネジメント型
①階層構造	ピラミッド型のヒエラルキー	フラットな階層
②権限	階層構造（職位）に応じて決定権を持つ。階層上位者に決定権が集中。	主担当者に決定権が分散（但し、助言プロセスが組み込まれる）
③情報	ツリー経路を通して伝達。階層上位に情報が集中。伝達途中で情報の希薄化や変容が生じる。	組織全体で共有。外部に対しても透明性が高くなる。
④目標管理	（中短期的な）計画と予算での管理	（長期的な）理念や価値観が分散的な意思決定での共通の基準

上位層ほど、広範囲の情報が集まることになるが、上位層の人数が下位層よりも少ないため、すべての情報をくまなく伝達することが難しい。このため、一部がカットされたり、抽象度が上がるなど、情報の希薄化が生じる。評価される者から評価する者への伝達プロセスでもあるので、評

価される下位層にとって都合の良い情報だけが上がるようなこともある。

「セルフマネジメント型」においては、情報を組織全体で共有する（組織がフラットなので、横共有する形になる）。これを実現するために、相応のITツールが必要になる。従って、現在の情報を技術を前提にして初めて、「セルフマネジメント型」の組織が実現可能となる。

「ピラミッド統制型」では、情報は、ツリー構造によって階層上位に吸い上げられた後、そこでさらに取捨選択された上で、階層下位に伝達される形で共有される。このような伝達経路では、現場が直面した具体性の高い情報の横共有が難しい。

顧客支援を全店に展開するためには、現場に、ソリューションに関する情報が共有されている必要がある。特に、

個別事例に関する情報が重要になる。

顧客支援に営業店職員の活用を企図する金融機関の中には、個別事例ごとに、顧客の事情、提供された支援の手法、その結果などが蓄積・共有されるシステムを導入する先がみられている。営業店職員が、そうしたシステムを活用し、

数々の他店の事例の中から、自分が担当する顧客の課題に類似したものを検索し、同様のアプローチを試し、その結果の是非をさらに共有する。すたわち、「現場による情報の横共有」によって、顧客支援のPDCAサイクルが展開されている。

しかし、現状の金融機関の多くでは、こうした情報が、本部の担当部に集中したままとなっている。営業職員全員で顧客支援を展開するためには、組織の構造をまず変える必要がある。

#### (4) 目標管理

「ピラミッド統制型」の目標管理の中心は、事前の計画や予算である。事後には、計画に対する達成度評価が行われる。現代の大企業の多くが採用しているマネジメント手法である。

しかし、長期的な目標と短期的な計画に矛盾があると、複雑で非効率な統制が必要になる。例えば、金融機関においては、投信の販売手数料獲得にノルマを課しつつ、片側で問題のある売り方を販売交渉記録でチェックするような統制が行われている。

これに対し「セルフマネジメント型」においては、長期的な目標である理念や価値観が重視される。この長期的な目標や理念が現場で行われる意思決定の共通の基準となる。このため、長期的な目標や理念の共有を図る活動が絶え

間なく行われる。長期的な目標との間で矛盾があると、組織運営を阻害する要因になるので、短期的な予算・計画を持たない場合も多い。

例えば、「顧客の成長」を組織の目標として強力に共有するとともに、短期的な収益ノルマを職員に課さなければ、顧客の利益に反する行動を防止するための統制に大きなコストをかける必要はなくなる。一部の金融機関における「ノルマ廃止」の動きは、こうした方向を目指しているものと思われる。以上の違いを簡単に示すと、図表3のようになる。

## 2 セルフマネジメント型組織の事例

顧客支援2・0を実現するために、金融機関の組織改革が必要となる。大胆な変化が求められるが、不可能ではない。現在の日本の金融機関

には「セルフマネジメント型」のモデルがないが、国内の他産業や海外の金融機関にはモデルにできる事例がある。

### (1) 国内他産業での事例

わが国でも、金融以外の他産業であれば、「セルフマネジメント型」組織は存在する。コンビニエンス・ストアにおけるフランチャイズチェーンなどが、それに類する組織であろう。コンビニエンス・ストアでは、個々の営業店は、フランチャイズの本部とは独立した事業者によって運営されている。本部側は商品供給・情報サポートを行うが、どういった商品を仕入れて提供していくかは営業店側に決定権があるほか、人員採用ほかの運営も営業店の判断で行われている。

### (2) 海外金融機関の事例

スウェーデンの4大銀行の

一つ、ハンデルス銀行は、「セルフマネジメント型」金融機関の海外事例の一つだ。

ハンデルス銀行は、総資産33兆円と大規模な銀行であるが、店舗数は欧州全体で約800店舗と地域に密着した多店舗展開型の銀行である。店舗数が多いにもかかわらず、経費率(OHR)は45%と効率性が高い(日本では、大手行でも、経費率が60%を超えている)。

同行においては、予算管理制度が廃止されており、量を追うことは「やっつけはいけないこと」とされている。目標は、競合他行をROEで上回ることである。

同行の経営の基本方針は、「Branch is Bank」である。「Branch is Bank」とは、営業店への徹底した権限委譲である。支店経営の目標は、「顧客満足度を高めること」と「経費率を下げること」の二点と

なっている。支店の権限は広範であり、支店職員の採用・給与水準、店舗の場所・賃貸条件、販売する金融商品の種類と価格は、支店長が決定できる。

支店の平均人数は7人と少数であり、支店内の階層は、職員と支店長の2階層のみである。銀行全体としても、その他の階層は、地域ブロックマネージャー、CEOだけであるなど、フラットな構造となっている。

自社株を購入する年金基金が筆頭株主である中、職員は60歳になるまで年金基金を現金化できないようになっていく。このため、ハンデルス銀行全体の長期的な企業価値の向上が、職員個人のインセンティブとなっている。こうした構造の下で、支店同士は、競争意識は高い一方で、銀行全体の価値を高めるための協力も行う。



## 4

# ITの進展による金融インフラの変貌と金融ビジネスへの影響

高付加価値営業を推進するためのセルフマネジメント型の組織とするには、IT活用は欠かせない。技術進展により金融インフラが変貌すれば、顧客支援をはじめとした金融ビジネス上においてどのような影響を及ぼすのか、本稿にて考察する。

## 1

## 金融機関事務の効率化

前項のとおり、「セルフマネジメント型」の組織で顧客支援を展開するためには、ITを活用した情報共有の仕組みが必須となる。

また、顧客支援に投入する人的資源を確保するためには、ITを活用した事務の効率化が必要となる。

その際に持つべき視点は、事務の集中処理とともに、ペーパーレス化である。デジタルデータであれば、機械での処理に任せることができる。しかし、紙をベースにした事務には人手が必要のため、職員を事務処理から解放することができない。

2017年頃から、金融機関においてもRPA (Robotic Process Automation) が活用されるようになった。RPAを活用すれば、端末における定例作業を自動化するため、

生産性の向上が期待できる。しかし、紙を要する事務が存在するため、デジタルデータしか処理できないRPAの活用範囲を狭めてしまう。

このため、最近では、OCR (Optical Character Reader) と組み合わせ、紙媒体に書かれた文字をデジタル化した上でのRPAの活用が行われるようになってきている。

## 2

## ITを活用した顧客支援の高度化

### (1) バックオフィス事務の効率化支援

大手製造業でも、生産現場の効率化に比べて、経理等のバックオフィス事務の効率化はかなり遅れている。ましてや中小企業のバックオフィス事務は、課題が山積みとなっている。企業のバックオフィス事務の効率化こそ、日本の

成長の伸びしろである。

金融機関は、いち早く自らの事務効率化を完了させ、取引先企業の事務効率化の支援を展開していくべきである。実際、地域金融機関の一部では、取引先企業向けのITコンサルティングや事務効率化支援を行うことにより、成果を上げている先がみられている。

企業の中には、送金等の社内決裁の手順に、金融機関の伝票を組み込んでいる先がある。経理部署において、担当者が金融機関の振込依頼書そのまま使用して、他社への送金案を作成し、検証する権限者が銀行届出印を押すことにより、牽制するプロセスとしている。それが企業での決裁の手順となっているため、経理の担当者は金融機関の窓口までわざわざ振込依頼書を持ってくることになる。

こうした事象は、金融機関

の営業店における伝票削減の障壁にもなっている。このため、企業の事務手順を見直す効率化支援は、金融機関自らの事務効率化の観点からしてもプラスとなる。

本来、人手不足である中小企業は、単純な事務作業に移動時間などをかけられないはずである。

取引先企業に対しては、より効率的な事務手順、チャネル、ツールの活用を「顧客支援」として働きかけるべきであろう。

## (2) 販売拡大等のフロント支援

米国の小売業界では、数年前のテーマが「Amazonの脅威にどう対抗するか」であったのに対し、近年のテーマは「Amazonの中びびり売上を伸ばすか」になってくるようである。

米国ではAmazonの小売支

配が相当進展したが、日本がそのような状況になるには、まだ数年かかると思われる。しかし、地域金融機関の取引先企業の中には、B to Cの商材を扱っているにもかかわらず、未だ販売チャネルにWebを活用していない先がかなりある。

このような取引先については、まとめて、Web活用の支援をしていく必要があるのではないか。

## (3) ITを活用した顧客支援の金融への波及

ITを活用した顧客支援は、融資等の金融サービスへの相乗効果が大きい。

例えば、Amazonは、同社のサイト上で商品の販売を行うショップに対して、短期運営資金型ローンAmazon Lendingという融資を提供している。

Amazonのサイトで販売し

たショップにクレジットカード会社から代金が入ってくるまでに1カ月から2カ月がかかる。その間、ショップは運転資金が必要となる。Amazon側からは、ショップの商品が売れているのがみえており、カード会社への売掛金などの程度発生しているのかが分かる。

その売掛金はアマゾンの口座を通じてショップに入金される。売掛金の範囲でショップに融資を行なっていくのであれば、ほぼ貸し倒れないであろう。

また、Amazonは、ショップと個人顧客間の配送サービスも行なっている。ショップの在庫をAmazonの倉庫に置くことにより、販売翌日の配送が低コストで実現できるようになっている。つまり、Amazonのショップ支援とAmazon Lendingを組み合わせてみれば、AB1 (Asset

Based Lending、動産や売掛債権を担保とした融資)をほぼ自動的に行っている状態に等しい。

わが国においては、全銀協によって、金融EDI(企業間の電子化された受発注の情報を資金決済にまで連携させる仕組み)を実現するためのシステムが開発され、2018年12月25日より稼動した(本稿執筆時点では予定)。

金融機関が取引企業に金融EDIサービスを提供することにより、企業の受注情報を把握できれば、これを融資に活用することも可能である。既に数年前から、日本銀行において、受注情報を活用した企業の信用評価に関する研究が行われている。

新たな金融ビジネスは、金融とは異なるサービスとの連携によって生まれてきている。だからこそ顧客支援である。

## 5

# 店舗の役割の変化

## ～次世代における店舗のあり方～

ITの進展により、金融機関の営業店は単に事務処理を行う場所ではなく、顧客と相談する、あるいは学ぶ場所となっていくと考えられる。多様な目的に対応しうる営業店となるには、どのような対応が求められるのか。

### 1 店舗活用の変革

以前であれば、金融機関店舗は、貸出・預金・送金等のオペレーションを行う場であり、それが顧客に対するサービスであった。

しかし、そうした事務の多くは、パソコンやスマートフォン、ATM等がとってかわるようになった。

店舗に代わるチャネルの普及に伴って、店舗への来店客数は年々減少している。これは、顧客自身が「単なる金融事務の処理は、わざわざ金融機関店舗に行くよりも、スマートフォンやコンビニATMで済ませる方が、便利である」と感じているからにほかならない。従って、店舗で提供されるサービスが事務処理であれば、店舗の必要性はなくなる。しかし、事務処理は機械に置き換えられても、人が寄り添うことが求められるサービス

を機械に置き換えることはできない。機械ができることが増えるほど、顧客一人ひとりが抱える事情に寄り添うことができる場である営業店舗の重要性はかえって高まる。

店舗のあり方が変われば、必要な店舗数の前提も変わる。現状の店舗のあり方を前提とした統廃合計画には意味がない。優先すべきは、店舗活用の変革である。

### 2 店舗で行うべき業務

店舗で行うべき中心業務は、金融取引に関する相談業務を含めた「顧客の成長サポート」である。従って、店舗に相談にきた顧客には、不安の解消とともに、成長して、帰ってもらうなければならない。

その成長とは、「店舗に来なくてもスマートフォンで金ができるようになった」でも良いし、「金融取引・金融商品についての理解が増し

た」でも良いし、あるいは「新しいビジネスへの繋がりを得た」でも良い。

しかし、営業店に来たときと帰るときとで、顧客にポジティブな変化が見られないようであれば、高コストチャネルである店舗を活用する意味はない。従って、店舗を単なる事務を処理する場としてはいけない。

顧客の不安に対応し、顧客の知識を向上させていく。すなわち、店舗を、顧客がレベルアップできる場所にするのである。顧客が実際にレベルアップできたら、それに伴い、金融機関側の相談業務もより付加価値の高い内容へと変化していくはずである。つまり、金融機関は店舗を「顧客と金融機関の成長の場」にしていくことが求められているのである。

また、店舗で提供できるサービスは、単なる相談業務に

限らない。特定の場所に人が集うことを前提としたサービスには、様々な形態がある。セミナー、勉強会や商談会、あるいは地域のイベント等も、金融機関の営業店舗を活用して提供できるサービスの形態になる。

なかでも、顧客同士を繋げていくサービスこそが、金融機関の持ち味を活かしやすい。

例えば、特定の事業者を集めた商談会や、あるいは取引先企業を集めた顧客相互紹介の会合など、顧客の成長をサポートするための拠点としての店舗活用方法が色々とあると思う。

最近都心では、会議室や打ち合わせスペースなどを共有しながらそれぞれが独立した仕事を行うコワーキングプレイスが増えてきているが、金融機関の店舗を、コワーキングプレイスの的に活用することも考えられる。

### 3 顧客獲得における店舗の重要性

顧客の近くに店舗があるかどうかは、未だに「金融機関として最初に選ばれる」かどうかを左右している。

新規預金口座を開設するための金融機関を選択した理由には、今なお、「近くに店舗があったから」「いつもこの道を通るときに、この店が見えていたから」といった回答が多い。不安になった時、あるいは迷った時にすぐ相談できる場（店舗）を認識できているかどうかは、顧客が最初に金融機関を選ぶ場合の重要な要素である。

従って、顧客が生まれて初めて預金口座を開設してきたのであれば、その多くは「事務」ではなく、「相談業務」である。預金口座を開設することがまったく新たな経験であり、それがどういったもの

であるのかに不安を感じている顧客は、職員とのface to faceでのコミュニケーションの必要性を感じて来店している。

慣れていない顧客は、Web上の説明を読んで必要な書類を揃えても、それで本当に間違っていないのか、受け付けてもらえるのかの不安を持っている。そのような時は、自ら実際に店舗に書類を持参し、窓口の職員が「これで大丈夫ですよ」と深く頷いてくれるのか、あるいは「大変申し訳ございませんが…」と残念そうな顔で不足する手続きを説明してくれるのか、といった対応を直接見ることが「知識の不足と気持ちの不安を最も効率的に埋めてくれる方法」になる。

事務処理に関して相談してくれる顧客は、理解が深まるとともに、店舗より効率的なチャンネルへと移っていくであ

ろう。しかし、そうであっても、「いざとなれば店舗で相談ができる」という安心感が顧客ロイヤリティに繋がる。顧客が来店せずとも、店舗の価値はある。

本稿では、持続可能なビジネスモデルの構築には、金融機関の目標、組織、IT、店舗に関する大胆な改革が必要であることを論じた。変革を進める上での困難は大きい。しかし、本稿の読者の中から、困難に怯まず、変革への第一歩を踏み出す人が現れることを信じている。

※ ※ ※

山口省蔵（やまぐち・しょうぞう） 日本銀行 金融高度化センター副センター長を経て、2018年9月に株式会社金融経営研究所を設立し、熱い金融マン協会を発足させる。  
<http://kinken.biz/>