

金融庁が公表した「変革期における金融サービスの向上にむけて」金融行政のこれまでの実

践と今後の方針（平成30事務年度）についてみると、本業利益（顧客向けサービス業務のみの利益）が赤字となる地域銀行数は、ほぼ半数に至っている。

これまでのように、集まった預金を貸出で運用するだけでは、ビジネスモデルとして成り立たなくなっている。

多くの関係者が「どうやったら儲かるか」に意識を集中させてしまうが、その思考からは、打開策は生まれえない。根本的な問題は、「顧客に十分な付加価値を提供できなくなっている」点にあるからだ。財務的な蓄積が進んだ企業では資金繰りは課題ではなくなっている。そうした先に借り増しのお願ひに行っても、付加価値の提供にならない。

やまぐち・しょうぞう ● 2018年に30年間勤務した日本銀行を退職し、株式会社金融経営研究所を設立。金融を通じた日本の成長を目的に「熱い金融マン協会」を運営。

銀行の取引先を中心である中小企業に課題がないのか、という点、課題だらけである。経営者が高齢化しているにもかかわらず、事業承継に道筋がついていない先は少ない。バックオフィスの業務は非効率なままであるし、販路拡大に悩む先は常にある。シンプルに考えて、それらの課題に焦点をあてた顧客支援を前面に打ち出していくことが、持続可能なビジネスモデルの方向になる。

地域金融機関の多くが、コンサルティング等の顧客支援業務に取り組んではいる。しかし、現在、地域金融機関で取り組ま

れている顧客支援の多くは、本部専門部署を中心とした部分的な対応になっており、銀行のビジネスモデルを大きく変える仕掛けにはなっていない。顧客支援のステージを一段上げる必要がある。すなわち、「顧客支援2・0」である。「顧客支援が営業店において日常業務として展開される仕組み」を作るということである。

顧客に持続的に付加価値を提供する仕組みの確立が優先される。したがって、まずは、目標の設定を「儲け」ではなく、「お客様の成長」に集中する必要がある。

地域金融機関における持続可能なビジネスモデル

金融経営研究所 所長

山口省藏



そのうえで、営業店事務を効率化し、現場に顧客支援に割ける余力を確保する必要がある。店頭で行ってきた事務の集中処理の徹底とともに、渉外における顧客情報収集は、画像、音声をもモバイル端末経由で収集することにより、効率を高める。さらに最も効果的なのは、顧客事務のデジタル化支援である。対法人であれば、受発注事務と決済を連携させる金融EDIサービスを展開していく。これにより、店頭での振込等の事務の削減とともに、顧客情報の自動的な蓄積が可能になる。

組織的な問題にも対応する必要がある。個別性の強い顧客支援業務において、最も重要な顧客情報に近い営業店の現場で、意思決定ができ、ソリューションを提供できる仕組みが求められる。「ピラミッド統制型」から「セルフマネジメント型」への組織の転換が、「顧客支援2・0」の実現に必要な条件になる、と思う。