

顧客視点で 信用金庫の働き方をデザインする

少子高齢化や都市部への人口集中による地域経済の地盤沈下が危惧されるなか、信用金庫が持続可能なビジネスモデルを確立していくためには、存立基盤たる地域や中小企業の活性化に取り組んでいく必要があることは論を俟たない。また、労働人口の減少が進むなか、限られた人員で的確に顧客のニーズに応

え、付加価値を生み出していくことも課題となっている。今号の特集では、こうした並立する課題に対応すべく、顧客の視点で信用金庫の働き方を新たにデザインしていくための考え方や必要な対応について考究し、今後の取り組みの参考に資することとする。

信用金庫にとっての顧客視点と働き方

日本銀行 金融機構局 金融高度化センター 企画役 岡 俊太郎

3つのエピソードから 考える 信用金庫の働き方の 見直しの必要性

信用金庫で働かれている読者の方々は、「顧客視点で信用金庫の働き方をデザインする」という特集タイトルをご覧になっ

て、不思議に思われるに違いはない。各信用金庫の経営理念には「地域の顧客からの信頼を大切にする」、「地域の顧客のために貢献する」という趣旨の文章が必ず掲げられており、「顧客視点を持つ働き方は、すでに実現している」と受け止められると思うからである。しかし、筆者

が耳にした次の3つのエピソードを読んでいただきたい。

エピソード① ある地域金融機関の方から聞いた話…若手の職員が、投信販売の営業目標を消化できない場合、知り合いのご老人に購入をお願いする。優しいご老人は快く購入してくれ

る。しかし、その後、その販売した投信でご老人に損失が発生すると、その職員は地元に住むらくなってしまい、勤務している金融機関を離職して、遠い都へ転職してしまう。

エピソード② あるシステムベンダーの方から聞いた話…地域金融機関の名刺をもらうと、不思議なことに、メールアドレスが記載されていないケースが多い。これだけ電子メールでの連絡が当たり前になっている時代

に、顧客とどのように連絡をとるのだろうか。

エピソード③ 土日・祝日営業を行っている金融機関の方から聞いた話…若い世代は共働き世帯が多く、平日に金融機関の店舗に来店して、資金運用計画や生活設計の相談を行うことは難しい。地域金融機関は土日・祝日営業を本格化しなければ、新規の顧客を獲得することは難しいのではなからうか。

筆者は、この3つのエピソードが全ての信用金庫に当てはまると考えているわけではない。しかし、その一方で、これらと同様のエピソードを耳にされた方も少なくないのではないだろうか。実際に、①より顧客視点を持った働き方に転換するために、これに反しかねない営業目標を廃止した信用金庫が存在するし、②筆者が信用金庫の方か

らいただいた名刺には、メールアドレスが記載されていないものが相応にある。③土日・祝日営業を、毎週行っている信用金庫も、各信用金庫のホームページを確認した限りでは、そう多くはない。したがって、「顧客視点で信用金庫の働き方をデザインする」ことは、現実にごくまでやるかとはともかく、多くの信用金庫にとって、今日的な課題なのではないか。

2 「顧客視点」を持つことの意義

(1) 顧客の都合やニーズを深く洞察し、顧客の課題解決や利益を図ること

そもそも金融機関にとって、「顧客視点」を持つとは、どういうことだろうか。筆者は、「金融機関の都合で顧客に接するのではなく、顧客に寄り添

い、顧客の都合やニーズを深く洞察して、顧客の真の課題解決や利益のために金融機関が行動すること」であると考えている。

具体的にどうすればよいのだろうか。例えば、若い世代の顧客ニーズを例に挙げてみよう。

先ほど述べたとおり、若い世代を中心に共働き世帯が当たり前になるなかで、平日の日中に金融機関の店舗を訪れることは至難の業である。こうした若い世代の都合・ニーズを「洞察」すれば、土日・祝日の営業を職員の負担とのバランスをとりつつ検討することになる(そうしなければ、店舗の来店客数の減少傾向に歯止めはかからないし、資産形成層の新規顧客を獲得することは難しいだろう)。また、若い世代でスマートフォンでの普及が進んでいることを「洞察」すれば、隙間時間にスマートフォンで口座情報を確認

できるスマートフォンアプリを提供することが考えられるだろう(こうしたサービスは一部の信用金庫では、すでに始まっている)。

さらに、店舗に来店する顧客ニーズを考えてみよう。多くの中高年齢層の顧客は、紙の伝票にたくさん字を記入することに負担を感じているはずであり、こうした点を「洞察」すれば、すでに一部の信用金庫で実用化されている、タッチパネルで取引情報を入力できる端末を導入することが検討されることになるだろう(結果として、より少ないテラー要員での店舗運営が可能となり、土日・祝日営業も容易になる)。また、店舗ごとの1日当たり来店客数や待ち時間の発生状況を計測している信用金庫はそう多くないとされるが、顧客の待ち時間がいかに苦痛であるかを「洞察」すれば、現在の事務量計測の状況を

改善する余地が生まれる。

このように、顧客の都合やニーズについて想像力を働かせて徹底的に洞察し、顧客の課題解決や利益を図ることこそが、「顧客視点」を持つことである。

(2)「貸すも親切、貸さぬも親切」

「貸すも親切、貸さぬも親切」という言葉は、城南信用金庫元会長の小原鐵五郎氏（1899～1989年）が残した名言である。「小原鐵五郎伝 追悼総集編」（金融タイムス社、1989年）によれば、もともとは、1930年、小原氏が30歳だった時に、産業組合中央会主催の弁論大会で訴えた「信用組合（現在の信用金庫）は、その人のためになる金は貸すが、ためにならない金はどんなに担保を積まれても貸さない」という言葉に由来する。

例えば、ある顧客が投機目的で不動産を購入しようと考え、

そのために金融機関に投資資金

の借り入れを申し込んできた場合に、応じるべきであろうか。確かに、顧客のニーズを文字どおりに受け止めれば、金融機関はお金を貸したほうがよいのかもしれない。そのほうが、顧客は、当座は満足するであろう。

しかし、それは「顧客視点」を持ったお金の貸し方といえるだろうか。その顧客が投機に失敗する可能性も考えて（顧客の事業や生活の将来を心配して）、お金を貸さないという選択肢もあり得るかもしれない。

つまり、顧客の都合やニーズを単純に受け止めて、その要望にそのまま応えてしまうことが、直ちに「顧客視点」を持つことを意味するわけではない。

(3)「プロダクト・アウト」から

「カスタマー・イン」へ

顧客の都合やニーズを深く洞察するとすると、セールスの手

法も見直す必要が生じる。

従来、金融機関は、顧客のニーズを肌目細かく把握できておらず、結果的には、自らが売りたい商品を、自らの都合で、顧客に販売してきたような面はないだろうか。これが「プロダクト・アウト」というもので、

その意味は「企業が商品販売を行ううえで、売り手の理論や計画を優先させること」である。それとは逆に、顧客が望む商品やサービス内容に応じて、これに沿ったものを提供していくセールス手法が「カスタマー・イン」である。

「顧客視点」を持つことを徹底すれば、セールス手法を、「プロダクト・アウト」から「カスタマー・イン」へ移行することが求められるよう。

(4)「顧客視点」を持つことの

メリット

これまで述べてきたとおり、

各信用金庫が「顧客視点」を持つ

ためには、顧客の都合やニーズを深く洞察して行動しなければならぬ。セールスの手法も再検討の余地がある。そして、これには手間やコストがかかり、職員の負担は重くなる。また、従来のセールス手法を変更することは、収益確保についての不安を生じさせるかもしれない。

それでも「顧客視点」を持つことの信用金庫のメリットは何であろうか。メリットの一つ目は、これにより、顧客から安定的な信頼を獲得できること、また、そのことで中長期的な経営基盤を強靱にできることにある。短期的な顧客満足を過度に追いつめて、顧客への不動産投資資金の融資や顧客が希望する投資商品販売を積極化すれば、最終的に顧客が損失を負う可能性もある。もちろん、顧客にはそのリスクを事前に適切に説明して販売しているはずである

が、これにより、顧客からの信頼や自らの経営基盤が損なわれる可能性もある。

二つ目のメリットは、「顧客」の定義が拡大することである。

例えば、金融機関が、貸出残高を増やすことを目標にして、貸

出のセールズに注力している限り、無借金経営の企業は「顧客」にならない。しかし、無借

金経営の企業でも、金融機関の力を借りたい潜在的なニーズが

あるかもしれない(例えば、近年、重要性を増している事業承

継への支援にニーズがあるかもしれない)。「プロダクト・アウ

ト」ではなく「カスタマー・イン」に転換すれば、自らの営業

地域の全ての法人や個人、すなわち地域そのものが「顧客」と

なり得る。

三つ目のメリットは、顧客へのアプローチを差別化できること

である。今や金融商品はインターネットでも購入できるが、

顧客の近くに、日頃から自らの都合やニーズを洞察して親身にアドバイスしてくれる信用金庫の担当者がいれば、おそらく顧客は、金融商品を購入する際に、その担当者にはまず相談することだろう。

3 顧客視点で信用金庫の働き方をデザインする

(1)業務改革により顧客接点を増やすための時間を捻出する

「顧客視点」を持つて行動することは、コストや手間がかかり、職員の負担が増えるため、

各信用金庫は、顧客接点を増やすための時間を捻出しなければ

ならない。そして、そのためには、例えば、次のような「業務

改革」を行うことによつて、いわば「作業」ともいうべき時間を

を圧縮することなどが考えられよう。「業務改革」は「働き方

のデザイン」と密接不可分な関係にある。

- ・長時間の会議や打ち合わせ、手間暇のかかる内部調整や稟議を、意思決定を迅速化する仕組みを導入することで圧縮する。

- ・紙の資料を極力減らす工夫をして(例えばグループウェアを導入するなどして)、紙のコピーやファイリングにかか

- ・事務の本部集中化を進めることで、営業店で行っている多品種少量の事務を本部に移管し、本部のほうで効率的に作業を行う。

- ・人手がかかっている定型作業を、RPA (Robotic Process Automation) や AI (Artificial Intelligence (人工知能)) 技術に代替する。本部に集中した多品種少量事務は、その格

- ・好の対象候補になる。
- ・渉外担当者にタブレット端末

などを貸与し、顧客に必要な商品説明資料を見せたり、契約時のサインもできるようなシステムを構築する。端末の持ち出しや持ち帰りを認めれば、営業店に寄らず、自宅からの直行や渉外先からの直帰もできることになる。

- ・非競争分野の業務を、他の金融機関と共通化してシェアする。

(2)インセンティブを見直す(営業目標、人事評価制度を見直す)／顧客視点を持つように企業文化を変革する

顧客接点に充てられる時間を増やすことができて、職員の

インセンティブ(表彰制度や人事評価制度の体系)が、依然、

各信用金庫の内部で作った営業目標を達成することを重視する

のであれば、職員の行動は「顧客視点」を持ったものにはならない可能性がある。

この点について、2018年

7月25日に、筆者が所属する日本銀行金融高度化センターが主催した金融高度化セミナー「金融機関の働き方」における、城南信用金庫の渡辺泰志理事長と、浜松信用金庫（当時）の野田純一専務理事のご発言を紹介したい（これらは日本銀行のホームページに掲載されている）。

【城南信用金庫 渡辺泰志理事長の講演より】

当金庫の経営計画本体では数値目標を立てることはしていない。営業店は、自店の地区特性やお客さまの特性を把握したうえで、計数目標をつくるが、本部はその営業店の計数を取り纏めるだけであって、営業店に対して「こうしろ、ああしろ」、「数字はこれだけ達成しなければダメだ」ということは言わない。営業店も、計数目標がないと、

「目に見えない」、「分かりづらい」ところもあるため、営業店ごとに「無理のない」、「これだけは何とかやれる」といった数字はつくるが、本部示達形式で「これだけの目標はやらなければダメだ」とか「お前のところは何やっているんだ」などという話は一切しない。経営計画として数値目標を立てると、職員に対して余計なプレッシャーを与えてしまい、「お客さまを幸せにする」、「お客さまの悩みごとの解決に取り組む」ということを忘れてしまう^{おそ}恐れがある。やはり、職員には「今日はお客さまに喜んでいただいた。明日はもっとたくさんの人に喜んでもらう」というように、やりがいを持って仕事にあたってもらいたいと思っっている。このため、本部からの数値目標の示達はしないことにしている。

【浜松信用金庫 野田純一専務理事のパネルディスカッションでの発言より】

浜松は製造業の街、モノづくりの街であるが、リーマン・ショックの後、製造品出荷額が直前の3兆2千億円から1兆8千億円まで落ち込み、倒産や廃業も相次いで、明らかに市場が縮小した。そのなかで、当金庫の業容を維持・拡大しようとすれば、安易に数字が取れる住宅ローンのセールスに傾斜をしてしまふ。実際にそうなってしまう。実際は、住宅ローンの数字だけを追いかけるようになった。数年経つうちに、現場の企業を見る目、事業性評価の力が明らかに落ちていると感ぜられるような事例が出てきて、経営としては「これではいけない」と非常に強い危機感を持った。そこで、「数字は追うな」

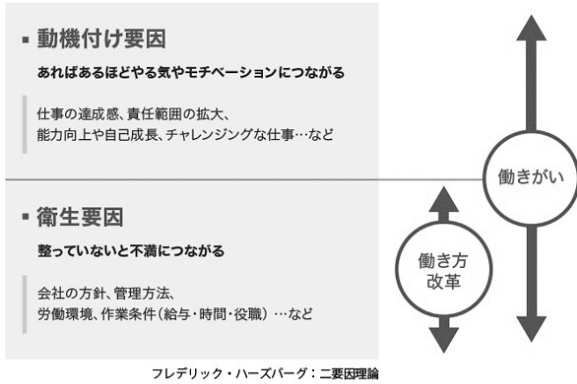
という方針を示した。われわれの仕事は、お客さまとの接点があつてこそ成り立つものである。「とにかくお客さまのところに行き、話を聞いてこい。お客さまが何を考え、何を求めているか、それがターゲットだ」と言い聞かせた。こうした方針を踏まえ、計数目標は一切なくした。

ただし、現場のことは現場が一番よく分かっているため、営業店ごとに「自主目標」は立ててもらった。業績表彰では、「顧客との接点強化活動」、「顧客の属性・ニーズ把握活動」、「ソリューション提供活動」など、プロセス評価を重点においたものに変更した。

これらの発言には、職員のインセンティブの設計についてのヒントがたくさん含まれている。特に重要だと筆者が考える

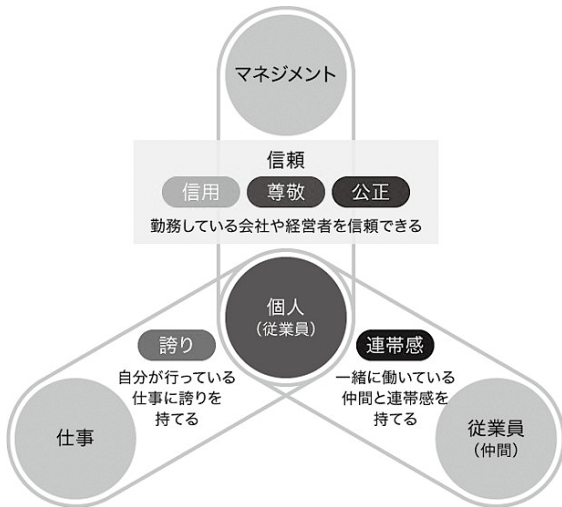
●参考1 「働きやすさ」と「働きがい」の関係

「働き方改革」と「働きがい」



(出所) Great Place to Work® Institute Japan HP

●参考2 「従業員から見た働きがいのある会社」の定義



(出所) Great Place to Work® Institute Japan HP

のは、トップを含む経営陣が「数値目標を達成することよりも、顧客視点を持つことが重要である」との認識を示すことで、企業文化そのものを変革していることである。

(3)顧客の多種多様なニーズに対応できる体制を整備する
顧客のニーズを真剣に伺えば、おそらく多種多様なニーズ

が聞かれるだろう。したがって、各信用金庫に求められることは、多様な専門性のある人材をそろえることである。そのためには、ジェネラリスト育成に重点を置いたローテーションを見直し、専門性の高い人材を育成・評価する人事制度が求められる。自前主義にこだわらず、外部専門人材を活用するといった新たな工夫も必要になるだろう。

4 信用金庫に期待すること

人口減少や労働市場のタイト化により、信用金庫の人材確保は以前より難しくなっていく。またSNS(Social Networking Service)の発達により、信用金庫の働き方の実情も、世間からはつきりと見える時代になっている。

優秀な人材を確保・繫留し、自らの経営基盤を強固にしておくためには、信用金庫の働き方を真に魅力的なものにする必要がある。そのために信用金庫の職場をより働きやすく、さらには働きがいのあるものとするうえで(参考1・2)、「顧客視点」で働き方を再考してみるとは非常に意義があるものと考ええる。

信用金庫は、地域と顧客のために貢献できる「社会的価値」の非常に高い職場である。全ての信用金庫が、地域と顧客に真剣に向き合えるように働き方をデザインし、職場としての魅力を高め、地域と顧客のために熱意を持って働きたい人材を集めて、地域創生と顧客の課題解決に一層貢献されることを期待したい。

※本稿は筆者個人の意見であり、筆者が所属する日本銀行の意見ではない。