



協同組合銀行の社会的価値、顧客との 近接性について

——パリ第一大学ソルボンヌ・ビジネススクール学長
ラマルク教授の問題提起——

パリ第一大学ソルボンヌ・ビジネススクール学長であるラマルク教授が2019年10月に初めて来日し当社で講演をしていただいた。その内容は別途報告させていただくとして、その前後で意見交換をした内容をご紹介します。

その前に、フランスのいくつかの協同組合銀行のデジタル化戦略などについて若干ご紹介する。

フランスの金融機関は、08年の金融危機とそれに続くギリシャ国家財政の粉飾決算の暴露を端緒とする欧州危機の波を受けたこともあり日本より長く経営改善努力が求められ続けてきた。

私はパリにある複数の協同組合銀行店舗で実演も交えながら説明を受けた(18年秋に調査)。例えばカードの申込みについては、パソコン画面で説明し顧客が了解し申込みを希望した場合にタブレットで契約書に署名を受け本部に送信、承認されると顧客の携帯電話にメールが届き顧客が了解ボタンを押すと契約が発効する。本人確認書類はスキャナで読み込み通信回線を経由し確認されるとメッセージが返ってくる、などデジタル化の事例は枚挙にいとまがない。

デジタル化はAIの活用も加わりさらに加速している。例えば、顧客担当者へのメールは、まずAIが読む。取引の仕方に関する照会はAIが専門部署に転送しそこから回答するように指示する。振込依頼のメールの場合はAIが振込依頼書を作成して顧客担当者にそれをメール、顧客担当者が確認後、顧客にメールで確認を求め顧客が確認入力をした段階で送金の実行されるなど。できる限り顧客担当者が顧客との「近接性(身近さの意)」を高め、付加価値の高い仕事をする時間をより多く持てるように仕組んでいるとのことである。

新しいシステムを現場に「落とし込む」(導入・定着させる)ために店舗の職員の誰がどこで何をすれば良いのかを相当時間をかけて相談するという企業風土を強調するところもあった。

店舗については、いずれの銀行も「デジタル化によって来店顧客が減少しており、顧客との近接性を維持、向上させるという目的のため店舗を再編する」との説明であった。顧客に対して「従来あなたを担当していた店舗は閉鎖となるが新たに担当させていただく店舗はこのような新しいレイアウトで顧客担当はこのような部屋であなたの相談に対してよりレベルの高いサービスを行うことがで

きる」と説明し、決して経費削減とは言わない。各行の戦略は多様であるが、皆「顧客・組合員との近接性を維持、向上する」ことが目的だと主張していた。

余談だがクレディ・ミュチュアルは、銀行業務のみならず不動産あっせん、携帯電話や自動車の販売を行っている。「組合員が望む業務を行っている。それをするために必要な資格・態勢などを整えれば良いことだ(地域、店舗によって望まれる業務は異なる)」とのこと。

さて、以上のとおり日本に比べてデジタル化が進展している状況を踏まえたうえでラマルク教授の2つの問題提起を紹介する(あくまでもフランスの協同組合銀行に対するもの)。

まず、今日「企業の社会的責任(CSR)」という考え方が近年一般企業に普及したことによって協同組合銀行ということだけで差別化を図ることは難しい。一般の銀行の方が取組み、開示面でより優位に立っている場合もあるのではないか。協同組合銀行は従来の価値観を内省し、社会的価値の創造や社会的影響について何らかの指標、指針を作る必要がある。

日本においても、例えばSDGs(持続可能な開発目標)に関する取組みが浸透し始めている現在、それと親和性があると自負している協同組合がその意義を社会に主張する絶好の機会である。しかしその反面、地域レベルで他業態が生き残りをかけて取組みを深めようとしており、協同組合の優位性が薄れる危機的な状況とも言える。ラマルク教授の問題提起は日本でも傾聴に値する。

次にデジタル化について。「デジタル化は、顧客担当者が顧客のニーズにより集中し、顧客のためにカスタマイズされた専門知識を提供できるようにする、その結果として顧客との間の近接性の向上に貢献する」と評し、さらに「デジタルであれば即顧客との近接性を向上させることができると錯覚してはダメ」と断ずる。私からフランス協同組合銀行のデジタル化の先進性を主張してみたものの「それは民間銀行のものと変わらず、膨大な導入コストに見合う経費削減効果や付加価値を生むに至っていない」とさらに厳しい。

日本でもネットバンキングがどの銀行も当たり前になりスマートフォンで残高確認し振込を行い、銀行員とは一度も接触しない銀行がある。その部分だけ捉えたと銀行と顧客との近接性はむしろ低下しているのかも知れない。デジタル化の進展によってもしかすると店舗から遠のくことにつながりかねない。

顧客との近接性を向上させるため、そして協同組合銀行としての社会的価値を向上させるため何をしたらよいのかシステム部門だけでなく組合全体としてそれぞれの地域に応じた戦略を練る必要性を痛感させられた。

((株)農林中金総合研究所 代表取締役社長 齋藤真一・さいとう しんいち)