

# 〈講演録〉 欧州協同組合銀行のトレンドと課題

—日本の協同組合金融機関への示唆—

講師 エリック・ラマルク博士 (Eric Lamarque)  
〈フランス パリ第一大学 ソルボンヌ・ビジネススクール 学長〉

## 〔講師と講演について〕

2019年10月30日に、フランスのパリ第一大学・ソルボンヌ・ビジネススクール学長のエリック・ラマルク金融・経営学博士を講師に迎えて、欧州の協同組合銀行の現状および課題についての講演会を当社で開催した。これはその記録である。

ラマルク博士は、フランスの協同組合金融機関BPCEグループに属する協同組合銀行の理事を務めている一方で、ソルボンヌ・ビジネススクールで学長や協同組合銀行の経営およびガバナンスに関する研究会の座長も務める、欧州協同組合銀行研究の第一人者である。

欧州において、協同組合銀行は100年以上の歴史を持つが、昨今の金融規制、デジタル化、顧客行動の変化により大きな影響を受けている。他方、一般の商業銀行は、顧客ニーズの変化や金融機関の社会的責任への認識の高まりもあり、デジタル化による新たな近接性（顧客との接点）の在り方の検討に取り組んでいる。博士は、このままでは、協同組合銀行の地域での社会的責任の発揮や「身近さ」といった存在意義が失われるのではないかと指摘している。



## 目次

### はじめに

#### 1 協同組合銀行モデルに大きな影響を与える 経済環境の変化

- (1) 金融規制の影響
- (2) デジタル化に伴う顧客の行動変化と協同組合銀行の「身近さ」
- (3) 企業の社会的責任 (CSR) の一般化

#### 2 協同組合銀行での課題認識および取組み

- (1) 協同組合銀行の将来への不安

#### (2) カナダ・オランダでのビジネスモデル改革 の取組み

#### 3 協同組合銀行の存在意義をめぐる議論

- (1) 協同組合銀行研究者としての問題意識
- (2) いくつかの提言
- (3) 協同組合銀行のガバナンスモデルの変更
- (4) 協同組合の社会的価値
- (5) 協同組合銀行の人的資源管理

#### 4 デジタル時代の「身近さ」

## はじめに

私は、長年協同組合銀行に携わっています。私自身も協同組合銀行の組合員でもあります。父も協同組合銀行の役員を務めていました。現在、私はフランスの協同組合金融機関の一つであるBPCEグループ<sup>(注1)</sup>の協同組合銀行で経営にも関与しています。こうしたこともあり、長年にわたり協同組合銀行の金融を研究テーマとしてきました。本講演では、欧州の協同組合銀行をめぐる問題と課題および懸念を総括し、日本の協同組合銀行の実務者・研究者にとって役立つであろうテーマにも触れていきたいと思えます。ただし、本日の講演は、欧州の協同組合金融機関全般をテーマとしておりますので、BPCEグループに関するものではないことを申し添えたいと思えます。

(注1) フランスの相互・協同組合銀行セクターには、資産規模の順にクレディ・アグリコル・グループ、BPCEグループ、クレディ・ミュチュエル・グループの3グループがある。

## 1 協同組合銀行モデルに大きな影響を与える経済環境の変化

### (1) 金融規制の影響

まず、金融規制の枠組みの変化によって生じた問題点についてお話しします。バーゼルⅢに代表される規制強化を目的とした新たな規制は、協同組合銀行の経営に大きな影響を与えています。金融規制の枠組み

の変更は、2007年から08年に起こった世界的な金融ショックとその後の混乱を踏まえて、金融セクターの一層の安定化のみを目的として導入されたものです。欧州でも、08年には国が破綻寸前の危機に直面した複数の銀行の救済に乗り出さざるを得なくなりました。したがって、同じ事態を二度と繰り返さないための規制の導入でした。

当時の規制当局者の思想は、リスク、特に信用リスクについて、高いリスクを引き受けるならば、そのリスクを確実に担保するだけの十分な自己資本と流動性を確保すべしという比較的シンプルな考え方でした。つまり、リスクを取ることに反対するのではなく、リスクを取るならば、各金融機関でリスクを確実に担保せよというものです。一方で、規制設計において、協同組合銀行の協同組合としての特性は十分に考慮されておらず、協同組合銀行にとっては規則を遵守する際の問題もあり、協同組合銀行のビジネスモデルの在り方の議論に影響を与えています。

その一つが、リスクの取り方についての問題点です。協同組合銀行は地域経済を支えており、そのためにはたとえ高リスクでも引き受ける必要があると感じています。また、求められる自己資本の増強には利益を出さなければならず、利益を上げなければ経営も立ち行かなくなることになり、そのため協同組合銀行であっても利益を追求し、収益を確保しなければなりません。もしこの理論に従うならば、協同組合銀行の本来の精神からかい離しかねない、事業の

制約と映りました。

もう一つが、ガバナンスに関する規制です。協同組合銀行を含めた銀行のリスク管理の強化が求められている点です。欧州の規制当局者は、協同組合銀行において、理事会が銀行の業務執行を監督する役割を十分に果たしていないと判断し、問題を解決するために理事会の専門性を高めることを求めています。そのためには、理事会を単に執行役員を監督するだけではなく、リスク管理など重大な意思決定に積極的に関与する組織に変える必要があり、理事会メンバーの選考プロセスにも影響を与えます。

しかし、現状は、理事会のメンバーは協同組合銀行の重大決定を行うために必要な専門性を持つ候補者が選定されているとは言いきれません。むしろ、協同組合は誰でも意思があれば自由に理事に立候補できることが基本であり、もし理事会および理事の代表権が問題視されるのであれば、協同組合金融の本質が問題視されることになるとの捉え方も生じました。

一連の規制強化には、協同組合銀行のビジネスモデルを攻撃する意図はありませんが、この2つの要請は協同組合銀行のビジネスモデルおよび組織の在り方に大きな影響を与えることとなっています。

## (2) デジタル化に伴う顧客の行動変化 と協同組合銀行の「身近さ」

大きな転換期にあるもう一つのテーマは、既に古典的なテーマになりつつありますが、顧客の行動様式の変化です。物品の消費行

動と同様に、金融サービスの消費形態が変化しつつあります。技術革新が消費者の行動形態を変え、特に銀行取引では、オンラインバンキングやインターネットバンキングが台頭し、消費行動の変化が大きな課題になっています。欧州同様、日本の銀行も同じ課題を抱えていると思いますが、今までどおりの人と人とのつながりや店舗での対面サービスを求める顧客がいる一方で、若い世代を中心として、これまでとは違う銀行サービスの利用の仕方をする顧客がいます。誰がどのようにしてこの転換期をうまく経営するのか、そして、店舗網や対面サービスをオンラインバンキングのような先端技術とどう組み合わせていくのかが金融機関全体の課題となっています。

この困難な課題の先には、協同組合銀行が大切にしてきた「身近さ」の問題があります。今でも協同組合銀行は「身近さ」が強みであると自認しています。そこにはいくつかの問題があるかと思っています。技術革新や新たなプレイヤーの参入があっても、その競争力は保たれているのでしょうか。また、本当に顧客から「身近な金融機関」であると捉えられているのでしょうか。むしろ、協同組合銀行の「身近さ」の強みも競争にさらされ、脅かされているのではないのでしょうか。

本日は、この「身近さ」について、3点ほど問題提起をしたいと思います。1点目として、協同組合銀行は実店舗網を現在のまま維持できるのか、それとも、削減せざるを得ないのかという点です。2点目とし

て、将来の営業店舗網をどのようにデザインするのか、実店舗とオンラインサービス、つまりデジタル技術を使ったあらゆるサービスとをどのように組み合わせるのかという点です。そして、3点目として、「身近さ」は今後も協同組合金融が競争に打ち勝つ強みになるのか、それとも、新しい「身近さ」の概念とサービスを創り出すべきなのかということです。

この論点に加えて、消費者の行動形態について強調させていただきたいのは、若い世代の消費形態の変化です。私が直接経営に関与している協同組合銀行も例外ではなく、若い世代にとって、協同組合銀行が提供する商品・サービスには魅力があまりないのではないかと思います。私の19歳の息子を見ても、決して銀行の店舗には行かず、全て、電話・スマートフォンで済ませています。もし自宅で協同組合銀行が話題になる環境で育っていなかったら、協同組合銀行のことを耳にする機会もないでしょう。つまり協同組合銀行は、若い世代にそのビジョンを伝えきれておらず、存在感の欠如という負債を抱えているのではないかと感じています。

日本の状況は承知していませんが、少なくともフランスでは、協同組合銀行には戦略上の弱点があるように思います。まず、イメージ戦略が弱いことです。協同組合銀行は古めかしい銀行とのイメージが定着しています。次に営業戦略にも弱点があります。営業開発が足りず、ツールは従来の枠から出ていませんし、デジタル化を進めて

はいますが、それも不十分であるように思えます。若年層はフィンテック企業に引かれており、フィンテック企業は、若い世代向けの、少なくとも、若い世代が共感するようなイメージづくりをしており、若年層は従来の銀行でのカスタマー・エクスペリエンスよりフィンテックのカスタマー・エクスペリエンスに価値を見いだしています。

さらにビジネススクールの学長として少し懸念している点は、教え子たちが就職先としての協同組合銀行に魅力を感じていないことです。優秀な学生は、投資銀行、アマゾンやグーグル、LVMHやロレアルといった企業に就職したが、協同組合銀行その他の協同組合に就職しない現実があります。協同組合銀行にとって、優秀な学生の確保が課題となっています。

### (3) 企業の社会的責任 (CSR) の一般化

協同組合の原理原則が問われる3点目のテーマとして、協同組合の持つ価値が、商業ビジネスの世界で大衆化・一般化してしまったことが挙げられます。

協同組合が先進的であると考えてきたエシカル（倫理的）な活動や企業の社会的責任（CSR）を重んじた活動が一般化し、誰もが、エシカルだ、CSRだとうたう時代になってきました。こうした状況で、協同組合が固有の価値として主張するだけの正当性が薄れつつあります。すなわち、協同組合が本当に他の企業以上にこれらの価値を重んじているのかどうか問われているということではないでしょうか。

特に重要なのは、とりわけ欧州の場合、協同組合銀行はもはやこうした価値を独占していないことです。今や一般の銀行も、持続可能なファイナンス、グリーン投資、環境対応への投資等で存在感を示し、この分野での協同組合銀行の独占性は既に失われています。一般の銀行の多くが、社会的インパクトのある投資を、場合によっては、協同組合銀行以上に行い、その活動をうまく発信してアピールしています。協同組合銀行は、これらの価値観に基づいた活動のリーダーの地位をいかにして取り戻すのかを考える時期に来ているのではないのでしょうか。

## 2 協同組合銀行での課題認識 および取組み

### (1) 協同組合銀行の将来への不安

ここまで、協同組合銀行を取り巻く環境変化についてお話ししてきました。私がお説明した3テーマは最重要課題であるはずだと思っていますが、現実の協同組合銀行の動きを見ると、決して心穏やかではられません。欧州、特にフランスでは動きが非常に鈍く、むしろこうした変革にあらがうかのようにさえ見えます。反対意見もあるかもしれませんが、協同組合銀行の反応は鈍く、抜本的な改革に取り組む姿勢が見られないと感じています。

しかし、こうした環境の変化を踏まえて協同組合銀行が重要な役割を果たした過去100年と同様に、これからも重要な機関で

あり続けるためには、協同組合銀行のモデルそのもの、つまり、ビジネスモデルや価値観を含めたほぼ全てを考え直すような抜本的な改革が必要ではないかと考えています。私が見ている限りでは、多くの協同組合銀行は現行モデルが今後数十年も強じんであり、何も変えるべき点はないと考えているような印象を受けます。むしろ改革ではなく、協同組合金融は法規制の適用免除を求めてロビー活動を行ったり、協同組合金融に有利な規制に法改正するよう働きかけを行ったりしています。こうした行為は、時代に逆行する動きではなかろうかとも思えてきます。

協同組合銀行は、今でも「身近さ」や社会的責任のある事業活動が、他の金融機関との競争に打ち勝つ強みであると確信し、この強みで、困難な時代を乗り切れると思っているように感じます。確かに、今は低金利・低収益の時期で、協同組合銀行のみならず全ての銀行にとって困難なビジネス環境ではあります。しかし、協同組合銀行は、金利が上昇しさえすれば収益性が確保でき、協同組合銀行モデルは堅ろう性を取り戻せると考えているようにも見えます。何の対応もしていないとは言いませんが、抜本的なビジネスモデルの改革には取り組んでいません。単に、状況が好転して金利が上昇するのを待つのみで、改革しよう、自身のモデルを進化させる道を模索しようとの意思が感じられません。加えて、フランスでは、顧客にとって取引銀行を変えるのは億劫な作業であるため、一旦決めれば

その銀行を使い続ける性質も相まって、たとえ協同組合銀行のサービスに満足してなくても顧客が離れにくいことも、こうした傾向を一層助長しているようにも感じています。また、こうした顧客は、こうした銀行を彼らの家族や親しい友人に薦めることもしないでしょう。

## (2) カナダ・オランダでのビジネス モデル改革の取組み

私たちは、BPCEグループから研究資金の提供を受け、協同組合銀行の経営とガバナンスにかかる研究会を立ち上げて研究を進めています。これまでお示ししたような環境変化の下で、協同組合においてどのような独創的なイニシアティブが行われているのかを調査し、また、様々な地域の協同組合のなかに、抜本的な改革を行い、一歩踏み込んで壁を打ち破り真の改革や大きな転換に取り組んでいる事例、手をこまねくのではなくスピードのある改革で困難に挑もうとしている事例等を見つけないかと思ひ調査しています。

本日は、現状に甘んじずビジネスモデルの改革を行っている2つの協同組合銀行のイニシアティブを簡単に紹介したいと思います。それはカナダ・ケベック州のデジャルダンとオランダのラボバンクが行った改革です。いずれも、協同組合組織を維持し、そのDNAを守ることを望み、大規模な改革を行いました。改革の方向性はそれぞれ大きく異なっています。

まず、カナダのデジャルダンの理事会の

構成員と理事会の機能変更をお話しします。デジャルダンでは、ガバナンス機構を大きく改編しました。特に、従来の選考方法である、代議員から理事会メンバーを選考する方法を根底から改革しました。具体的には、協同組合銀行のDNAの一つでもある地域性を優先事項から外し、地域外からも理事を選出できるよう変更しました。その一方で、新しい協同組合モデルと言える新たな原則を導入しました。例えば、多様性のある理事会構成、理事の一部は専門性を有する候補者から選出すること、少数民族のコミュニティ出身者を理事に含めることなど、これらを定款の規定に加えました。

つまり、具体的な人選を行う前に、どのような基準でどのようなプロフィールの人を理事に選び、どのような理事会構成にするのかを定めたのです。デジャルダンの改革は、組織の欠陥がスキャンダルを引き起こしたことがきっかけでした。ガバナンスは非常に戦略的なテーマであり、差別化を図れる要素です。デジャルダンは150年の歴史を持つ協同組合銀行ですが、これまでの運営方法を今後100年にわたり全く変えず続けることは難しいとの認識に至り、改革に踏み切りました。デジャルダンは、協同組合であることを非常に誇りにしながらも、改革を通じて、組合員を代表する理事会の構成と理事会の機能を大きく改革しました。この改革により、従来以上に、理事会と執行役員の効果的な連携が可能になると考えたとのことでした。

なお、この改革では、協同組合運動の後

継者と言える若い代議員を理事会に参加させることを規定に盛り込んでいます。若い世代を対象としたサービスを提供しようとする際に、決定プロセスに若い世代が関与していなければ、その世代の期待に応えることは不可能です。ガバナンス改革は今日の課題ですが、将来を踏まえた取組みであると言えるでしょう。

次に、オランダのラボバンクが取り組んだ、新たな「身近さ」への挑戦をご紹介します。デジャルダンは店舗網を維持しましたが、ラボバンクは反対に、10年以内に60%の店舗を閉鎖することを選びました。この判断は、欧州の協同組合銀行にとっては革命とも言える変化です。なぜなら、「身近さ」を生む要因は店舗網であると、欧州では一般に信じられていたからです。日本でも同様にこの点が懸案であると思いますが、多くの協同組合銀行が、実店舗を維持すべきかどうかで思案しています。ラボバンクは、抜本的な改革を決断し、半分以上の店舗の廃止を決めました。多くの協同組合銀行が店舗を維持することを選択していますが、近年の業績や営業利益は芳しいとは言えず、現在の店舗網の維持が難しい状況にあります。ラボバンクは、店舗を削減し、「身近さ」の概念を進化させる決断をしたのです。

これは、後ほどご説明するデジタルという文脈で、協同組合および「身近さ」の在り方を再定義する取組みと言えるのではないのでしょうか。

### 3 協同組合銀行の存在意義をめぐる議論

#### (1) 協同組合銀行研究者としての問題意識

以上、2つの事例を紹介しました。それぞれ協同組合銀行の抱える課題について対応している事例かと思いますが、それでもまだ、議論が尽くされていないテーマがあると考えています。それは、協同組合銀行の存在意義そのものをめぐる問い、協同組合の基礎は何であるのかを問うものです。

まず、全ての困難なテーマを議論する前に、今一度、協同組合モデルそのものを問い直す必要があります。商業的な業績を優先するのか、それとも、社会的な業績（ソーシャルパフォーマンス）を優先するのかという問題です。

次に、協同組合の組合員になる意味は何か、なぜ加入するのか。他の企業とは異なる協同組合独自の社会的責任の果たし方とは何かということも重要です。

実務上の課題を検討する前に、2020年における協同組合モデルの土台となる存在意義を問い直すべきであろうと思います。もはや、協同組合が創設された19世紀ではないのです。今こそ、根源的な問いかけに立ち返るべきであると考えています。私が座長を務める研究会を中心<sup>(注2)</sup>に執筆した書籍の中でも、まず原点に立ち返り、現在、2020年、2050年そして100年後になぜ協同組合が意義を持つのかを問うたうえで、今後何に

フォーカスしていくべきなのかを考え、様々な課題に提言を行っています。重要なのは、まず協同組合モデル原点と存在意義を再考することを前提としなければ、提言はうわべだけで、数年のうちに有効性を失うことになります。

(注2) Migliorelli, M. (Ed.) (2018) *New Cooperative Banking in Europe: Strategies for Adapting the Business Model Post Crisis*, Palgrave Macmillan.

## (2) いくつかの提言

それでは、先ほど申し上げた研究会でのいくつかの提言についてお話ししたいと思います。これらは、多くの協同組合関係者が懸念する4つの課題についてです。

第1の課題は、ガバナンスの変化とガバナンスモデルの改革です。理事会の銀行業務を行うために必要な専門知識のレベルを引き上げるとともに、戦略選択やリスク政策にかかる理事の役割を明確にするガバナンスモデルへいかに変更していくかという問題です。第2に、社会的な業績と価値の創造を評価することができる指標やツールを構築することの重要性です。これは、一

般的に用いられている組織の価値指標である株主価値や会計価値に加えて、社会的な業績と価値を測る指標が必要だということです。第3に、若い世代にも響く新たな魅力をいかに創るか。単に顧客にとっての魅力だけでなく、職場としても魅力のある協同組合に変えるにはどうすればよいのかという問題です。第4の課題として、デジタル時代における「身近さ」をどのように捉えればよいのかという問題です。この4つの課題への答えは一つではないし、これが正しいという回答があるわけではありませんが、提言は、研究会における研究・考察と協同組合関係者との議論に基づき、グローバルな環境を前提として導き出されたものです。

## (3) 協同組合銀行のガバナンスモデルの変更

まず、ガバナンスについて、既にデジタルダンの事例を取り上げたので、長々とはいませんが、重要なポイントは組合員および理事のガバナンスへの参加であります。いかにして、組合員が重要な決定に

第1表 協同組合銀行モデルに影響を与える環境変化と対応策

環境変化	対応策
バーゼル規制等を踏まえたリスク管理体制・ガバナンス体制の見直し	・金融機関として求められるリスク管理体制の確保 ・組合員個人の意見を反映させるガバナンス体制の再構築
企業における社会的責任に対する認識の高まり	・株式会社モデルよりも、協同組合モデルが社会的価値を生み出していることを示すための指標の構築
組合員・職員双方の若年層への訴求力の低下	・若手組合員の意見の反映 ・職場の魅力の再検討
デジタル化の進展に伴う「身近さ」の定義見直し	・店舗見直しの前に、デジタル時代の「身近さ」を検討 ・協同組合銀行ならではのカスタマイズド・エクスペリエンスの検討

資料 文責者作成

実効性を持って参加できるようにし、組合員が持つ懸念に確実に応えられるようにするかということです。加えて、協同組合が銀行業務を行う場合には、リスクの判断と管理が重要で、組合の理事会を専門的な知識を有するメンバーを含むバランスの取れた構成とすることが重要になります。

#### (4) 協同組合の社会的価値

2点目の課題である社会的価値の創造を測る指標について、現時点においては、包括的な社会的インパクトの指標が存在せず、協同組合がその社会に効果をもたらしたとしてもそれを正しく評価することができない点にあります。だからこそ、私たちの研究会では、社会的インパクトを測ることができる指標を見いだすべく調査研究を進めています。指標がなければ裏付けのないアピールにしかありませんが、協同組合に新たな指標を提供し評価することができれば、社会的な効果を立証することが可能になります。

社会的な業績の評価について、現行のソーシャルパフォーマンスの指標を用いると、一般の商業銀行と比較して協同組合銀行のほうが上回っている、より多くの価値を創造しているとは言いきれません。むしろ、一般の商業銀行の巨額なCSR予算や雇用方針を見れば、商業銀行のほうがソーシャルパフォーマンスの評価が高いと言えるかもしれません。これは、協同組合銀行の社会への訴求の仕方がよくない可能性もあるかもしれませんが、逆に、協同組合の価値・

社会的インパクトを正しく測ることができていない、あるいは、協同組合自身の成果を正しく評価するための努力が足りないのではないかと考えられるのではないのでしょうか。協同組合の価値を測る適切な指標があれば、協同組合銀行の社会的インパクトの優位性を立証できるのであろうし、優位性を立証できないのであれば、これまで行ってきた社会貢献活動の実効性について検証・見直しが必要ということになると思っています。

#### (5) 協同組合銀行の人的資源管理

次に、協同組合銀行が雇用者として魅力があるかという問題を手短に取り扱います。欧州の協同組合銀行を見て、高等教育を終えた若い世代にとっての魅力、働く場、雇用主としての魅力を考察すると、協同組合銀行ではソーシャルイノベーションがほかより進んでいるとは言えません。また、給与は一般の金融機関よりも低く抑えられ、協同組合銀行ならではの組織改革もあまりないように思います。若者にとって、協同組合銀行は働きたいと思うだけの魅力に欠けているのではないかと思います。

明確な協同組合の存在価値をもとに人的資源管理を改善しなければ、協同組合銀行が抱えるどの課題に関しても、具体的かつ革新的に解決していくことは難しいのではないのでしょうか。協同組合銀行の人的資源管理を見直し優秀な人材を確保するために、どのような職場づくりをするのか、また、何を前面に出して伝えていくべきなのかの

検討が十分であったのか見直す時期に来ています。職員が他の商業銀行で働くこととの違いを感じられなければ、組合員にも協同組合の価値は伝えられません。

#### 4 デジタル時代の「身近さ」

最後に、デジタル時代の「身近さ」について取り上げてみたいと思います。これについては、誰もが挑戦的課題であると理解していると思います。特に、協同組合の場合には、協同組合の価値、「身近さ」、デジタルの3つの要素をいかに組み合わせるかが鍵となりますが、必ずしもうまくいっていないのではないかと思います。最も大切なのは、現代における「身近さ」とは何であるのか、また、なぜ協同組合銀行が身近な存在だと認識されるのかを再考察することが必要で、検討に際して、一旦実店舗を閉めるべきか否かとの問題から離れてみるべきであろうと思っています。

さらに、協同組合金融が身近であると受け止められていることは、果たして真実なのでしょうか。協同組合側が一方的にそう信じているだけで、実はそうではない可能性さえあります。まず、しっかり状況分析を行い、顧客は「身近さ」に何を求めているのか、本当に「身近さ」は実店舗網により生まれるものなのかどうかを検証することが必要です。

私たちの実証研究では、顧客が「身近さ」を実店舗網ではなく、むしろ、人と人との関係、口座を管理してくれる営業担当者や

支店長とのつながりや直接の対話を通じて感じていることがわかりました。金融機関の曖昧な特徴・ブランドイメージだけでは、顧客と営業担当者の「身近さ」を超えることはできないのです。

それでは、デジタル時代の「身近さ」をどのように理解すればよいのでしょうか。我々の研究チームの一人は、ご紹介した書籍で協同組合が他のどの企業よりも身近になりうる、あるいは、他とは異なる魅力を持ちうることを主張しています。「身近さ」というのは店舗が近くにあることのみを意味しませんし、逆に、店舗を閉じることが協同組合の価値に即していないとも言えないのではないのでしょうか。デジタル技術を役立てれば、窓口の職員が協同組合の価値に基づいて行動しつつ、顧客のニーズにより集中することができ、協同組合銀行としての「身近さ」を生み出せるのではないかという主張です。

デジタル化の世界では「身近さ」の価値を高めるには、カスタマイズド・エクスペリエンスと呼ぶ「顧客の個別の経験」が鍵となっています。カスタマイズド・エクスペリエンスは、デジタル化と同様に、協同組合銀行にとってあまり得意としない分野かもしれません。しかし、職員が協同組合の「身近さ」、顧客志向、地域への貢献という価値観に基づいて行動し、それにより顧客との個別の関係をつくることは、協同組合銀行としてのカスタマイズド・エクスペリエンスを提供していることにほかなりません。協同組合銀行にとっては、協同組合

の価値と商品の提供によって顧客の期待と価値観をいかに満たすかということが重要です。残念ながら、顧客に協同組合銀行でのカスタマイズされたエクスペリエンスを尋ねても、思い浮かぶものがなく答えが返ってきません。せっかく、他の金融機関と違った強みがあるのに活用されていないということになります。

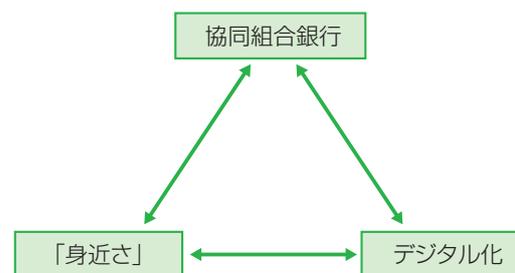
先に申し上げた、協同組合モデルの土台となる存在意義は何なのかを問い直した結論と、一般企業が行っているような有効なカスタマー・リレーションシップの分析とを重ね合わせて検討すること、これが、現在の協同組合銀行が抱える課題への対応の核心なのではないかと考えています。うわべだけのデジタル化の対応にとどまっていれば、商業銀行が進めていることと同じことをしているのにすぎず、協同組合銀行の組織およびその理念の改革まで踏み込まないと協同組合モデルの改革にはなりません。

協同組合の価値、「身近さ」、デジタルの3要素をいかに整理するかは、協同組合銀行が抱える共通の課題認識だと思います。当然ながら、協同組合が違えば解決策も異なるであろうし、魔法のレシピはなく、多くの関係者が、協同組合モデルを進化させるために、様々なアイデアや解決法を模索し始めているはずです。なぜなら、もう待ったなしのタイミングであり、これ以上

のんびりと構えれば、協同組合モデルは危機に瀕することになると思います。協同組合銀行は何の役に立つのか、協同組合銀行ならではの取組みは何か、協同組合モデルを再考し、新しいサービスを生み出す必要があると思います。今回の講演を機会に、皆様といろいろなアイデアや意見を交換できることができればと思っています。

本日は、ご清聴ありがとうございました。

### 第1図 デジタル時代の「身近さ」



資料 講演資料より



(文責 理事研究員

高島 浩・たかしま ひろし)

