

余力を顧客サービスの向上に使えるか

多胡秀人

2019/7/4

合併した信用金庫の総会に出席しました。

総会のあとは総代の方たちとの懇親会で、お客様のナマの声を聞く貴重な機会でした。

～規模が大きくなって余力ができてサービスが向上するという考えは分かるが、大きくなることで疎遠になってもらっては困る。

～用事のある時だけ、金融機関の都合だけで来るのはNG。雑談は大事。

～信金と銀行は違う。同じになったら信金は生き残れない。

などなど、心にズーンと来ると指摘ばかりです。

このようなお客様との濃密な関係がある限り、信金には銀行以上の伸びしろがあると改めて感じました。

肝に銘じなければと改めて身が引き締まる思いです。

さて、

この合併信金では、合併によって重複する店舗（信金の店舗は稠密）を効率化し、そこから捻出される余力（典型的なのがヒト）を持って地元のお客さまへのサービス向上を図るという明快な目的があります。

これが地域銀行同士だとどうなるか？

ほとんどが上場株式会社ですから、「合併による余力を顧客サービスの向上」という施策がストレートに実践できるかどうか、結構難しいように思います。

その顧客サービス改善が、株主利益に直結するのであれば問題ないのですが、言うは易く行うは難しであり、結局のところ「余剰人員は儲かるところに投入しろ、リストラをしろ」という株主圧力に直面することになるでしょう。

信金信組であれば、「余力を顧客サービスの向上に」という合併施策を、株主の意向を気にすることなく進めることができるのです。

とはいうものの、「合併で捻出された余力を顧客サービスの向上のために投入する」というのは、同一地域銀行の統合合併での記者会見においても必ずといって良いほど聞かれるフレーズです。

実践段階では統合合併では店舗統廃合から着手し、合わせ技として非対面チャネルのレベルアップのための投資が行われるでしょう。高度な金融サービスや本業支援の充実のための人的リソースの配分など体制整備が図られることも十分予想されます。

それはそれとして、

地域金融機関の場合、“顧客サービスの向上”(← 余力を活用する) で一番重要なことは「金融排除 → 金融包摂 (事業者の経営改善/事業再生の支援も含む)」であると思っています。これこそが究極の顧客本位です。

内閣府の未来投資会議での「成長戦略実行計画」(6月21日付)では、地域内でシェアが高まる統合であっても、独禁法適用外による地域銀行の再編を(10年間の時限措置として)認めることになりましたが、認可要因の一つは「経営統合により相当の経営改善や機能維持が認められ、その結果として生じる余力に応じた地域経済への貢献が見込まれること。」です。

地域銀行の“地域経済への貢献”の中で非常に重要なことが「金融包摂」であることに異論を挟む人はいないでしょう。

金融包摂の深化には中長期的な時間軸と潤沢な資本が不可欠です。だからこそ統合合併による余力(この場合には“資本余力”ですね)が生きてきます。

ただ株主が短期的な収益につながらない金融包摂の深化をどこまで許容するか、ここが問題です。外人株主の比率が高ければ尚更です。

同一地域における 2 地銀の統合合併となる長崎と新潟での「金融包摂の深化」は実現するでしょうか。

今後の展開を注視したいと思います。

(了)

※※※ 無断転載はお断りします ※※※