



2019年1月10日 森本紀行はこう見る

スルガ銀行が再び夢に日付をいれる日のために

スルガ銀行は、投資用不動産に関連した融資において不正な行為があったとして金融庁より厳しい業務改善命令を受け、再建途上にあるわけですが、もともと独自の顧客本位な戦略で成長してきた銀行だけに、原点へ回帰することで早急なる復活を期待したいところです。なにしろ、顧客の「夢をかたちにし、顧客の「夢に日付を」いれるというスルガ銀行の思想は、金融機能の本質を突いた優れたものだったのですから。

スルガ銀行は、個人業務に特化した銀行として、2000年の「コンシェルジュ宣言」において、顧客の「夢をかたちにし、顧客の「夢に日付を」いれることをもって、自己の社会的使命に決めました。これは、金融機能が資金使途の実現にあり、その実現が顧客の夢であることを考えるならば、銀行の役割を顧客の視点で表現したものとして、極めて優れた経営戦略だったといっていいいでしょう。

実際、将来のどこかで住宅をもちたいという夢を具現化して、そこに現在の日付をいれるものが住宅ローンであるように、住宅や車などのものを買う、旅行する、海外留学する、子供を私立学校に入れるなど、人々のもつ様々な夢を実現するためには資金が不足していることも多く、そこに融資をすることで、夢に具体的なかたちを与え、夢が実現する日付を定める、ここにこそ個人金融の本質があるといわざるを得ないのです。

スルガ銀行では、顧客の夢を実現することとして融資の申し込みに応えていたとしたら、普通の銀行とは違った対応になっていたでしょうね。

銀行の対応として、例えば、住宅ローンの申し込みがあれば、見込み顧客の属性を表現する客観的な諸指標と、対象となる住宅の価値を表現する客観的な諸指標との組み合わせに基づいて、融資の可否の判断と融資条件の決定をすればいいだけのことです。そこで顧客の夢に思い至る必要はありません。

それに対して、スルガ銀行の場合、住宅ローンの申し込みを受けたとき、まずは「夢を叶えてさしあげたい」という気持ちを抱き、その後で他行と同じ諸手続きに移行するのだとすれば、顧客対応にも自然な親しみと思いやりが現れたでしょうし、場合によっては、融資の可否の判断や融資条件等にも微妙な差異を生じていたのかもしれませんが。

また、銀行の立場を「コンシェルジュ」として位置付けることは、銀行の立場で金融機能を提供するということではなくて、顧客の夢に対して、顧客の真の需要に対して、顧客の視点で対応するということですから、まさに、今の金融庁のいう顧客本位の精神そのものであって、金融行政を先取りしていた敬服すべき経営方針であったといべきです。

顧客本位だったからこそ、今日まで独自路線で成長してこられたのですね。

金融庁が今更ながらに顧客本位の業務運営を銀行に求めているということは、普通の銀行の経営姿勢が少し

も顧客本位でないことを示しています。故に、顧客本位に徹してきたスルガ銀行の差別優位が光り、そこに成長の道が開かれたのです。このことは、その後のスルガ銀行に生じた不幸な事態にもかかわらず、歴史的に動かし得ない真実として、スルガ銀行の功績として記憶されなければなりません。

その不幸な事態へ向けた暴走は、顧客の夢の実現支援を超えて、スルガ銀行が夢の創造を志向したときに始まったのですね。

スルガ銀行の重要な転機を象徴するものは、2016年4月に、自己の顧客に対する立場を「コンシェルジュ」から「夢先案内人」・「ドリーム・ナビゲーター」に変更したことです。顧客の夢に対して受動的に行動する「コンシェルジュ」から、顧客に対して能動的に働きかけて夢を創造していく「夢先案内人」、あるいは「ナビゲーター」への変更は、非常に危険な転身となりました。

なぜなら、この結果、スルガ銀行は、顧客に積極的に働きかけて夢を大きく膨らませ、その分、夢の実現に要する費用を膨らませ、融資量の拡大を図るようになり、社会的必要を超えた融資需要を創造し始めることで、金融の本来の目的から逸脱していくからです。

例えば、海外旅行に行くという夢をもつ顧客があって、夢の実現を前倒すためにローンを検討することは、典型的に夢に日付をいれることです。銀行として前向きに対応することは少しも問題ではないでしょう。しかし、顧客の夢に積極的に働きかけて、ローン可能額の上限にまで旅行計画を大きく膨らますような営業話法をとることは、融資額を増やすための明らかな逸脱であって、顧客の利益を損なう危険を冒すものです。

しかし、スルガ銀行は、自行の業績をよくするために、あるときから夢の押し売りに転じてしまいます。その結果、投資用不動産に関連した不正にのめりこんでいくのは、不可避で自然な展開だったのです。

業務改善計画のなかでは、原点の顧客本位への回帰が掲げられていますね。

金融庁から業務改善命令を受けたのが昨年10月5日、そのなかで期日に定められた11月30日に、スルガ銀行は業務改善計画を提出していますが、そこでは、個人業務に特化することは不変としたうえで、「当行は過去においては、女性用ローンや単身者ローンなど、顧客本位の考え方の下、商品・サービスを提供してきた実例があり、その精神に立ち返り、今後資金対応ニーズの拡大が見込まれるニッチ市場への取り組みを行なってまいります」としています。

ここで注目されるのは、「今後資金対応ニーズの拡大が見込まれるニッチ市場」に、顧客本位の視座を改めて据えていることです。これは、もともとスルガ銀行の成長の原点には、他行が銀行都合の基準で融資判断をすることによって排除してしまう潜在顧客層に着目し、顧客の視点で融資判断したことに成功の秘密があったこと、その原点の成功体験への回帰を意味していると考えられます。

スルガ銀行の顧客本位な営業政策の裏には、顧客の夢を叶えるために融資することは、夢が正当なものであり現実的なものである限り、その夢が顧客にとって大切なものであればあるほど、融資案件としての安全性が高くなる、即ち夢を守るために顧客が弁済する確実度が高くなり、かつ顧客の夢を実現したい意思が強いほど、融資案件としての収益性が高くなる、即ち相対的に高い金利がとれるという理屈があったはずで

しかし、そうした夢は、顧客一人一人が大切に育んできたものであって、人の数だけ夢があるというような多様なものでなければなりません。多様な夢に向き合い、顧客の視点にたつて一つ一つ丁寧に対応する、それがニッチということの意味であり、そこにスルガ銀行の顧客本位に本来の強みがあったということです。

ニッチに特化したのでは、大きく成長はできませんね。

スルガ銀行の不幸は、顧客本位で成長し、その成長を持続させるために、顧客本位から逸脱したことです。顧客本位は、結果的に持続的成長につながるが、成長自体を目的にしたときに崩壊する、スルガ銀行の事例は、金融庁が顧客本位の業務運営を求めるなかで、全ての金融機関によって深く本質的に研究される必要があります。

まず、金融庁は、金融全体として、特に銀行等の預金取扱金融機関全体として、規模の拡大が物理的に不能であることを前提にしている、むしろ、効率的に量的拡大を志向するなかで質的に見落とされてきた需要、金融庁の用語でいえば「日本型金融排除」の対象とされてきた需要にこそ、質的成長の可能性があることをいっているのです。まさに、スルガ銀行は、ニッチという表現によって、金融庁の施策に依っているといいでしょう。

また、忘れてならないのは、企業にとって、成長の定義は、企業の経営者自身が定めるものだということです。それは必ずしも規模の成長ではなくて、スルガ銀行のような上場企業であれば、第一義的に利益の成長であり、しかも、それは単なる利益の成長ではなくて、持続可能な成長でなければならないのです。そして、顧客本位の本質は、まさに、その持続可能性にあるのです。

顧客の損失のうえに金融機関の利益はない、あるとしても見かけのことで持続可能性はない、このことをスルガ銀行は事例で示しています。逆に、顧客本位に基づく利益創造は、これも金融庁の用語でいえば、顧客との共通価値の創造なのであって、持続可能性があるということです。顧客が豊かになり続ける限り、金融機関も豊かになり続ける、そう信じるのが現代日本の金融における成長神話なのです。

顧客の夢を無理に膨らますことなく、自然に顧客の夢が膨らんでいく、それが新しい成長の形だということですね。

夢に日付を入れるには、日付を前倒すことだけでなく、日付を後ろに繰延べることもあります。前倒すのが融資、後ろに繰延べるのが投資信託等による資産形成です。スルガ銀行の特色は、夢に日付をいれるというとき、夢の実現を融資によって前倒すことに著しく偏重していたことです。

需要を前倒すことは、高度経済成長期においては、成長戦略として、決定的に重要な金融機能でしたが、現在の成熟経済においては、むしろ、夢の実現を後ろに繰り延べ、投資信託等による資産運用によって資金を増やし、購える夢を大きくすることも考えられなくてはなりません。この流れを金融庁は国民の安定的な資産形成による経済の持続的成長と呼んでいます。

新生スルガ銀行には、例えば、投資信託関連業務において、ぜひとも、資産形成で夢に日付を入れることで、今までの日本になかった新しい顧客本位のあり方を展開してもらいたいものです。

フィナンシャルジェロントロジーにも、夢がほしいですね。

フィナンシャルジェロントロジーというのは、金融と産業の立場からいえば、高齢者に偏在する貯蓄を経済に再循環させることであり、高齢者の生活の立場からいえば、貯蓄を安定的に保全すると同時に、豊かな老後のために計画的に取り崩すことを可能にする金融機能を意味しています。

特に経済政策的に重要なのは計画的な資産取り崩し、即ち高齢者の消費を促すことですが、そのためには高齢者が夢をもてる社会でなくてはなりません。そして、計画的な取り崩しこそ、その夢に日付をいれることにほかならないのですから、まさしく、スルガ銀行のいう「今後資金対応ニーズの拡大が見込まれるニッチ市場」の代表例でなくてはなりません。

以上