

「銀行労働調査時報」1998年10月号掲載「レポート・金融3労組の取り組み」から

駿河銀行従業員組合 大石和行

ビッグバンに揺れる地銀経営と消費者保護

1. 駿河銀行のビッグバン戦略と銀行の社会的責任

金融ビッグバンの下での地銀の状況について、本日の講座の消費者保護問題とも関連する点で報告いたします。

スルガ銀行は極端に走る経営者だから特徴が現れやすいだろうとの話があったのですが、最初にその極端な側面ということで、6月26日の株主総会以降張り出されているポスターを紹介します。この従業員向けの「金融セールス業宣言」など、消費者保護など考える余地もないと言わんばかりの下品な感じのものです。

銀行業をやめますとは言えるはずありませんが、一般企業と同じセールス業に変身しますということで、銀行に求められる公共性とか社会的責任は放棄しようという態度を顕かにしたようなものです。

またこのような個人特化宣言などしてしまったので、その後「スルガ銀行は事業性取引から撤退する」という情報が流れ、私が聞いただけでも幾つかの法人取引先が他行に肩代わりされるということも起きています。こんな事も一ついえるかと思えます。

スルガ銀行は、静岡県、神奈川県を中心に、123か店で営業しています。オーナー経営といわれています。3月時点で預金が2兆7千億円、貸出金は2兆円、中小企業融資は98百億円で約49%とさほど多くありません。個人ローンが67百億円、35%と非常に多いのですが、これをさらに中期計画で2001年までに50%までもっていこうといっています。益々、事業性融資から離れ、商業銀行の実態を失う方向に進みつつあるという状況です。

中期経営計画では、人減らしで高収益を上げる体質をつくろうということに他ならないのですが、「営業、業務、情報、組織の4つの革新で効率的な人員配置と店舗網を構築し、個人取引に特化したマーケティングを進め、高収益体質を実現する」といっています。その内容は、まず営業革新、即ち、テレフォンバンキングなど、「低コストの営業チャネルの構築と個人特化」で、高収益の金融商品セールス業に転換していくのだという言い方をしています。

具体的な個人特化の内容については、チャレンジ1、フォーカス3などと言っています。チャレンジ1とはJCBカードの取り扱いです。今年1月より、銀行本体のカード事業部で取扱いを始めたものです。当初5万会員を目標と言ってたものが、1月から6月までの間に10万会員達成、12月までに20万会員にするということでものすごいノルマをかけてい

ます。 JCB カード事業の意図するところは、クレジットカード業務を通じて、個人の信用情報を蓄積し、その下で、運用、調達を含めた総合的マーケット戦略を構築するのだということです。2001 年以降を睨んだ戦略商品という位置付けですが、信用情報の利用はプライバシーの保護などまだクリアされていない問題を含んでいるものと思います。

フォーカス3というのは、クレジットサービスと住宅ローン、個人定期の3つです。このうちのクレジットサービスは個人ローンで、当面をクレジットサービスと住宅ローンをもうけ確保の柱にしようというものです。個人定期預金については、つい6か月前頃までは、クレジットサービスに血眼で、さほどに重視していなかったのですが、今年2月頃、大幅にマイナスになり、このままでは資金調達ができなくなってしまうと慌てて強調したものです。

ここで個人向け商品のラインナップを少し紹介しますと、「クレジットサービス」というのは、個人用のローンで、汎用型と目的型があり、金利は、9.3%を基本に幾つかあります。低金利の時代にありながら大変な高金利となっています。この中で力を特にいれているのが「おまとめクレジット」といって、信販ローンやクレジットなどの借り換え用で、金利は10~15%というものです。

この「クレジットサービス」についての販売促進方が振るっているのですが、銀行の公共性という点からは大きな問題を含んでいます。その点を営業本部の説明に即して検討します。

営業本部は、マニュアルを発行し、次のように言っています。

「クレジットサービスは、高い金利で売ることには価値がある」「クレジット利用者はお金を借りている感覚はない」「20%~30%の金利を若者は使っているが、手数料であるため、金利の感覚はない」「ほしいものを手に入れるためには金利に関係なくクレジットを使う」ものであるという「意識改革」が必要なのだと。

その上で、銀行はセールス技術として、「金利でなく、毎月幾らずつですと金額を提示しながら、ローンと言わずに分割という言葉をつかえ」と言い、「競争相手は、金利で勝負する金融機関ではない」から卑屈になるなど叱咤し、「おまとめクレジット」とは、「2~3本まとめるというのではなく、10%以上の金利を取る事だ」と定義を示し、「10%以上の金利を取るには、期間を延ばして、返済額を変えなかったり、減らしたりする」ことが勘所だとしている。

ふつうの銀行員の感覚で考えるとむちゃくちゃな「ベストアドバイス」ですが、これらが、営業本部が出している「営業の勘所」に載っている言葉です。最近銀行業界では不良債権問題への反省から、コンプライアンスということが盛んに言われています。ところが当行では、頭取自身が「コンプライアンスとは、営業を萎縮させない範囲のもの」と言って憚るところがありません。感覚が知れるところです。

JCB カードにはカードローンがセットされるのですが、その金利が、極度額 100 万円以下では 16.80%、極度額 100 万円超では 14.40%、そして、カードローンとは別に、「あん

しん君」という極度額5万円以下の当座貸越しもセットで販売せよと言うのですが、その金利が19.875%となっています。それぞれ、利息制限法の上限すれすれの所で設定されているのです。

2. 「効率的な人員配置と店舗網の構築」がもたらすもの

中期計画の中での営業革新とは、営業店バックオフィス業務ゼロ化を軸にしています。現在2,300名の行員のうち、900名程度が後方事務に従事していると言います。この後方事務をなくして、人員を営業にシフトするということです。営業シフトと言いながら、その前にやめてもらって、リストラを進めようというのが本音です。営業革新、業務革新をフォローするため情報革新、組織革新を進めるとしてパソコンネットワークとか支店事務の本部集中、営業データベースの集積、テレフォンバンキング、収益管理などの情報システムの構築を行い、分社化や社内分社化、ハブ店、サテライト店、独立店などで店舗機能の特化や集中をすすめる、執行役員制度の導入を含めて組織の「合理化」をはかるといふものです。

『地銀協月報』にシリーズで、コンサルタントグループが、地銀の経営戦略について寄稿して売込んである論文が掲載されています。Yというコンサルタント氏が中心に書いていたものですが、今のスルガ銀行の経営方針、営業戦略にぴったり符号しているのが特徴的で、これが既に実験的にスルガ銀行に持ち込まれていたのではないかと考えられるほどです。トップダウンのオーナー経営で持ち込みやすかったのでしょうか。

しかし、コツコンサルタントの机上論が簡単に現実の経営に機能して行くわけがなく、色々行き詰まりが出ています。そこで、Y氏は、6月の某週刊経済誌に「スルガ銀行個人戦略の凄味」などという手前味噌のスルガ銀行評価を発表してフォローしています。

『地銀協月報』で、「銀行の社会的使命などという昔からの思い込み」と言っただけで、ばかにならないコンサルタントの論文を掲載する地銀協の業界団体としての質が問われるでしょう。また、その結果として、こうしたコンサルタントのミスリードが地銀経営者に与える影響も問題になると思います。

中期計画にいう「営業、業務、情報、組織の4つの革新」で具体的にどういう事が行われているのかというと、まずテレホンセンターを当初60人のパート対応で発足させ、アウトバウンド、インバウンドの電話セールスを行っています。また、ユニット型のミニ店舗や機械化店舗を新設し、一方で昨年1年で10もの支店を廃止し、さらに集金業務ゼロ化。クレジットサービスとJCBへの特化で、事業性取引は放棄に等しい状態。支店で保管していた融資契約書ファイルもデータセンターの保管になり、融資実行は実行センターで。最近では、手形貸付はやめて全て証書貸しに切り換え、期日を統一して本部集中を可能にしようなどと銀行の勝手を何もかも取引先と従業員に押し付けてきています。業務センターの行員を仕事の内容も働く場所もそのままでありながら、ビジネスサービスへ出向としたり、歩合給を加味した営業パートの募集、年俸制を目指す職務給の範囲給化、フラット化、

クレジットサービスの獲得融資額に対する 0.5~1.0%の報奨金の強行で歩合給への足がかりを作り出そうとしているなどなどです。

こうした強引な経営方針の実践は、先のコンサルタントグループの言うところに拠り所を得ているのです。「法人も個人も営業も事務も一つの支店で完結するフルバンキング型支店と人海戦術はコストが掛かり過ぎる。リテール戦略で勝利するポイントは、顧客との接点を増やし、支店に代表されるチャネルのコストを徹底的に切り詰めよ」と支店人員の大幅削減を煽っています。試行錯誤のプロセスも踏まず、スキルの蓄積もあるとは思えないような経営者がドラスチックなスクラップアンドビルドをやっているものだから、「そんなリスクはとて踏めない」と視察に来た他行の経営者も語っているほどです。

しかし、スルガの経営者は、「人減らしと雇用流動化で低コスト体質さえ手に入れば、どうにでも生き延びれる」と短絡に走っており、「宣言」をして、退路を断つように事を進めているので始末が悪いものです。従組の批判も職場の不満も尻目にして、強引に計画を進めようとしています。営業の実態は、アクセスセンターなど実効は上がらず、手薄になった支店は近隣他行支店に浸食されて当然の状態。もっぱらノルマの強化による人海戦術に頼っているだけのことですが、当面それも折り込み済みのように強気を装っています。

後々JCB カードをベースにしたテレフォンバンキングが効果を上げるだろうとの期待をかけ、個人ローンで利益の確保がされているうちはともかく、次第に焦り始めるものと思います。ここ数年、毎年 100 名前後の行員削減が進んでいます。さらに、準行員や女子行員に狙いを合わせ、露骨な人減らし攻撃がかけられてくると予想されます。既に、後方事務の女子行員が営業にシフトされ、ノルマ強化で勤められないとやめていくケースが多々あり、これを人減らしの手法に取り入れて来るだろうことは予想がつくことです。

6 月には、名古屋から 4 名の女性行員が浜松の支店に配転され、3 名が従業員組合に加入しました。

昨年、愛知県内の 4 つの支店が廃止になり、彼女たちは、名古屋支店に配属されていたのですが、今回、新幹線を使って片道 1 時間半もかかる浜松への転勤命令がだされたのです。彼女たちは、87 年に銀行が強行した「人事制度」のもとで、転居を必要とするような遠隔地への転勤はありえないはずの「事務職」を選択していた人たちです。

彼女たちは、所属していた職員組合（第 2 組合）に対し、それぞれに、働き続けるには困難な事情を訴えましたが、職員組合幹部の答えは、「組合には人事権はないので覆すことはできない。通常の転勤だから従うしかない」というものでした。彼等自身が導入を認めた人事制度＝コース別雇用制度の約束事を守らせようともせず、この異常な転勤を普通の転勤だと言って恥じない態度だったのです。

3 人は、「事務職である私たちが、制度上もありえない転勤に遭っても、不当とも思わないで、銀行に異議も言えない組合とは知りませんでした」と言い、自ら決めたルールさえも平気で破る銀行と職員組合に怒りが込み上げてきましたと、従業員組合への加入を決意したのです。

銀行は、このように、支店を廃止して、転勤が嫌なら銀行を止めよと、強引に正行員の削減を狙う一方で、短期雇用で歩合給を大幅に取り入れた「セールスプランナー」という営業社員の募集を、労働組合に何の断わりもなく始めるなどし、「雇用の流動化」の目論見を進めています。銀行が進める人員「合理化」や歪んだ営業方針の下で、従業員の働き甲斐と生活は際限なく脅かされており、今回の組合加入が特別・偶然のものではなく、まともな労働組合への職場の期待が高まるのは必然といえる情勢ですが、こうした情勢に見合った力量が、私たち従業員組合にあるのかということが問題です。9月には単組の新年度の運動方針を決める大会が開かれます。弱点を克服し、少なからず職場の期待に沿う活動を進める決意を表明して報告を終わります。