

慶應義塾大学ビジネス・スクール

巣鴨信用金庫

5月24日、この日の巣鴨地蔵通商店街はいつもにも増して多くの人出で賑わっていた。とげぬき地蔵のお寺として有名な高岩寺で年に三回だけ行われるとげぬき地蔵大祭の日だったからである。おばあちゃんの原宿。これが、巣鴨という街につけられたキャッチフレーズである。巣鴨がお年寄りの人たちで賑わっているのは、とげぬき地蔵大祭という特別な日だけではない。JR巣鴨駅か都営地下鉄三田線の巣鴨駅からほんの少し歩けば地蔵通商店街の入口である。毎月「4」のつく日には、わずか800メートル足らずの商店街にところ狭しと露店が並ぶ。平日であれば40,000人。休日であれば80,000人の人出となる。お年寄りがソフトクリームを片手にぶらぶらと歩いたり、露天商と冗談の掛け合いをしながら買い物をする巣鴨らしい光景の中にすっかり溶け込んでいる信用金庫がある。巣鴨信用金庫（以下「巣鴨信金」と記す）である。

巣鴨信金は、毎月「4」のつく日に「おもてなし処」として本店3階を開放しオリジナルの缶入り緑茶とお煎餅を来客に配る（写真1）。毎月14日には11時30分と13時30分に「演芸会」として落語を上演する。毎回3,000人が来店するほどの人気である。当然のことながら、このようなサービスにはコストが発生する。各部署から派遣される職員が接客をすることから発生する人件費。オリジナルのお茶やお煎餅やスタンプをためるともらえるオリジナルグッズといった商品代。演芸会の出演者への出演料。コストを伴うサービスを通じて巣鴨信金が何か直接的なメリットを受け取っているわけではない。このことから、「非効率なサービス」を提供していると言える。おもてなし処と演芸会は、巣鴨信金が顧客に提供する非効率なサービスのほんの一部である。巣鴨信金は、金融面と非金融面で多くの非効率なサービスを提供している。ところが、

本ケースは、クラス討議の資料とするために、法政大学経営学部 木村純子准教授によって作成された。経営管理の巧拙を記述したものではない。

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクール（〒223-8526 神奈川県横浜市港北区日吉4丁目1番1号、電話 045-564-2444、e-mail: case@kbs.keio.ac.jp）。また、注文は <http://www.kbs.keio.ac.jp/>へ。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、いかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法（電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない）による伝送も、これを禁ずる。

sample

sample

sample

sample

sample

巣鴨信金の経営状況を見てみると、高い自己資本比率、純利益は増益傾向を維持、特別積立金比率のアップというように、いたって良好である。巣鴨信金は、「非効率なサービス」と「好調な業績（高い収益性）」という二項対立概念を両立させているのである。

5

金融ホスピタリティ業

10 非効率なサービスとはどのようなサービスを言うのであろうか。地元の歌謡ショーや文化イベントを通じた地域貢献のための活動を指すのか。地域貢献活動はコミットメント・コストと呼ばれる場合もある。非効率サービスは「コスト」と見なすべきものなのであろうか。

15 巣鴨信金が顧客に提供している「非効率なサービス」を適切に理解するためには、組織の経営理念から見ていかなければいけない。

20 第一に、巣鴨信金の理念的目的是何であろう。巣鴨信金は何のために存在しているのだろう。巣鴨信金は「心の通うおもてなしを提供する」を理念的目標としている。心の通うおもてなしとは何なのか。信用金庫はその創業と生き立ちからも分かるとおり「地域と共に」がキーワードである。だが、巣鴨信金は単なる「地域密着」や「地域貢献」では心の通うおもてなしとして不十分だと考えている。地域の人々と悲しみ、苦しみ、喜び、感動を共有する。地域の将来について夢を語り合ったり励ましあったりしながら一体となって共に成長していくのが信用金庫本来の姿である。信金本来の姿を体現するためには、長期志向で、地域の人々と信頼関係を構築しなければならない。信頼関係を構築することによって、顧客の一生あるいは二代目、三代目にわたって本物のおつきあいができる。顧客との信頼関係を構築するために必要なのが「心の通うおもてなし」である。

25

第二に、巣鴨信金の行動規範は何であろう。巣鴨信金は、心の通うおもてなしを提供するためには「ホスピタリティ精神」が必要だと考える。従業員一同が純粋な気持ちで心根としてホスピタリティ精神を共有することによって、顧客の期待以上のおもてなしを提供できる¹。言いかえると、組織で働く人々が顧客に喜ばれることに喜びを感じて行動する。顧客に喜ばれることに喜びを感じて行動できているかどうかの判断基準がある。「儲けていくら」ではなく「お役に立って

¹ 巣鴨信用金庫 2006a。

いくら」という心を持っているか。「業績を上げるために手段を選ばず」行動するのではなく、「顧客の発展を願って」行動したか。「ビジネス上の利益にこだわる」のではなく、「地域の活力をつけるために心を碎いたか」²。これが、巣鴨信金の行動規範である。

巣鴨信金は、自分たちの事業を「金融ホスピタリティ業」と呼ぶ。金融ホスピタリティという事業の定義（企業のアイデンティティ）に必要とされる精神は、喜ばれることに喜びを感じる精神である。必要とされる言動は、心からのおもてなしと温かい思いやりの気持ちを持って顧客に接し、顧客の期待を超える卓越したサービスとマナーを提供する言動である。必要とされる顧客との関係は、顧客に心からのおもてなしを提供しつづけ、顧客が巣鴨信金に満足してくださる関係である。

5

10

毎年度、巣鴨信金は経営目標を決め、具体的な施策を作り、それを実践している。2005年度は「ファーストコール・ファーストアンサー」を目標にかかげた。ファーストコールとは、顧客が何か相談があるときに、相談先として最初に選んでくださる金融機関のことである。ファーストアンサーとは、巣鴨信金が他の誰よりも早く顧客のもとに駆けつけてご要望に応える金融機関になることである。

15

ファーストコール・ファーストアンサーという目標をどのように達成することができるであろうか。巣鴨信金は、次のようなステップで事業目標を達成できると考えている。第一に、従業員がホスピタリティ精神を持ってサービスを提供することで、顧客に信頼していただく。第二に、長期的視点で巣鴨信金が心からのおもてなしを持ってサービスを提供しつづけることで、顧客に満足していただく。第三に、顧客が巣鴨信金のサービスに満足していただくことで、おそらく巣鴨信金はその顧客のメインの金融機関として複合化した取引をしてくださる。ファーストコール・ファーストアンサーという目標が達成される瞬間である。

20

25

キーワードは「非効率なサービス」

(1) 提供する商品とサービス

信用金庫の商品には、金融サービスと非金融サービスがある。巣鴨信金にも、金融サービスと

30

² 巣鴨信用金庫 2006b、8 ページ。

非金融サービスがある。金融・非金融ともに巣鴨信金の商品戦略は「非効率に挑戦するサービスの提供」である。巣鴨信金が言う非効率とは「金融機関にとっては面倒なことでも、顧客にとっては楽なこと」を意味する。巣鴨信金は、非効率だがお客様にとっては常識的で喜ばれるサービスを提供している。

5 ① 金融に関わる非効率なサービス

金融に関わるサービスとしては、ATM 利用の手数料と時間、営業時間、商品そのもののいずれの側面においても非効率である。第一は、ATM 利用の手数料と時間である。「自社にとっては効率的だが顧客にとっては非常識」なサービスではなく、「自社にとっては非効率だが顧客にとっては常識的」なサービスを提供する。自分のお金を引き出すのに、なぜお金を払わなければいけないのか。金融界では常識であった ATM の利用手数料は、お客様起点に立つと常識ではない。そこで、巣鴨信金に口座を持つ顧客からは入出金の手数料をいただかないことにした。自分のお金を出し入れするのに、なぜいつでもできないのか。金融界では常識であった ATM の利用可能時間の制約も、お客様起点に立つと常識ではない。そこで、ATM 稼動を 365 日年中無休とした。

10 15 第二は、営業時間である。窓口で「自社にとっては非効率だが顧客にとっては常識的」なサービスを提供する。企業の就業時間は 17 時なのに、なぜ金融機関は 15 時に閉店するのか。そこで、閉店後 ATM コーナーに「サービスデスク・アフター3」という相談窓口を設置した（写真 2）。

19 時まで、女性の職員が通帳の繰越などの通常業務や、年金や資産運用の相談に応じる。このサービスの提供と維持にかかる経費は年間数千万円に達しているが、「お客様に喜ばれる非効率」として 1998 年以降順次スタートしている。朝 9 時の営業時間になる前に、お客様がシャッターがまだしばらく上がらない店舗前で立って待っていらっしゃる姿を見かけることがある。そこで、2005 年から開店時間を 5 分早める「ファイブ・ミニツ・フォー・ユー」というサービスを開始した。

25 30 第三は、金融商品である。巣鴨信金は製品戦略として、サービスの「高度化」「スピードアップ化」「カスタム化」を目指している。ただし、あくまでもお客様起点の高度化でありスピードアップ化でありカスタム化である。具現化したサービスの一つが「出前バンキング」である。出前バンキングのキャッチフレーズは、「電話一本で顧客のもとへ直行便」である。役員と従業員全員が持てる能力を結集し（高度化）、顧客のもとへ積極的に出かけていって（スピードアップ化）、一人一人の顧客に対してオーダーメイドの金融サービス（カスタム化）を提供している。

出前バンキングには個人向けと法人向けがある。個人向けの出前バンキングには「年金孫の手

サービス」がある。孫の手には、「かゆいところに手が届くサービスを提供します」というメッセージが込められている。対象者は、年金が振り込まれる口座として巣鴨信金を利用している年金受給者である。顧客が電話を一本かければ、営業担当や専門スタッフがご自宅を訪問して年金関係の相談に応対する「出前サービス」。年六回の年金受給日に直接ご自宅に年金をお届けする「年金無料宅配サービス」。年金受給日に来店した顧客にプレゼントを差し上げる「年金感謝デー」。他の金融機関のATMを利用して年金受給口座から出金した顧客にATM手数料を返金する「出金手数料キャッシュバック」がある。

企業向けの出前バンкиングには「ビジネス・サービスデスク」がある。対象者は、巣鴨信金を利用している／していないに関わらず地域でがんばる中小事業主である。顧客が電話を一本かければ、ファイナンシャル・プランナー、中小企業診断士、宅地建物取引主任者、年金アドバイザーといった有資格スタッフが訪問して相談に応対する。相談内容には、起業や新規事業の立ち上げ、設備投資や用地確保など新規投資に関する融資、運転資金用立て、融資に関する低利融資制度や助成金制度の案内、事業継承や相続対策、海外との取引、企業診断がある。

② 非金融に関わる非効率なサービス

理事長田村和久は、「巣鴨信金は地域密着というより地域の一員として地域の多くの方々の人生そのものに関わるので、金融面での関わりはほんの一部になってしまふかもしれない。それが本物のおつきあいだ」と言う³。心の通うおつきあいを通じて、顧客との信頼関係を築くために、金融以外の四つの側面でサービスを開発し提供している。

第一は、社会への協力である。おもてなし処は、とげぬき地蔵の縁日にお手洗の数が少なくて困っている参拝者のために本店一階のトイレを開放することにしたのがきっかけで始まった。第二は文化への協力である。各種サークル活動を挙げることができる。地域の人々の情報交換や交流の場として、巣鴨ジュニアクラブやスガモゴルフ愛好会といった会合や研修を催している。第三は、教育への協力である。2004年から立教大学と豊島区との共催でとしま公開ビジネス講座を開講している。2005年からは立教大学大学院の正規講座「ホスピタリティ特別講座」を寄附講座として提供している。第四は、行政への協力である。巣鴨信金本店と西日暮里支店に、豊島区と荒川区住民のために住民票や印鑑証明などを専用カードで受け取れる自動交付機を「区民サービスコーナー」として設置している。

³ 巣鴨信用金庫2006a。

(2) 人材育成

巢鴨信金は、「融資」よりも「信頼」を顧客から獲得することが大切であると従業員に伝えている。

5 ① 採用

バブル経済崩壊後、景気の低迷が久しく続いた。短期的に成果を出すことのできる即戦力を求める。人材教育のコストを削減する。企業の人事採用にこのような傾向が強まつたことから、中途採用が増えている。その中にあって、巢鴨信金は、終身雇用を前提に新卒採用のみを行っている。なぜならば、従業員一人一人に「喜ばれることに喜びを」をコアにした組織文化をしっかりと身につけてもらう必要があると考えているからである。

10 ② ホスピタリティ・ノート

顧客が来店してくださることに感謝の気持ちを持ち、喜ばれることに喜びを感じるという共有された考え方を従業員に伝えるためのツールがいくつもある。例えば、各従業員は一冊ずつホスピタリティ・ノートと呼ばれるノートを持っている（写真3）。このノートには、従業員が一人一人感じるホスピタリティとは何かを書き記している。2006年3月には意見発表会を開き価値観の共有化を図った。さらに、半年に一回、定期的に集会を設け1,145人の従業員全員が同じ価値観を持てるよう取り組んでいる。2008年度の経営目標は「自分が取引きしたい信用金庫をつくろう！」である。具体的な施策の一つが「できません！見直しキャンペーン」である。お客様に自分が「できません」と言ってしまった。本部から「できません」と言われた。営業店に自分が「できません」と答えた。できまないとお答えした理由や状況をホスピタリティ・ノートに記入することで、業務改革やホスピタリティや金融・非金融商品／サービスのヒントを見つけるようしている。

25 ③ 理事長田村和久

理事長の田村和久は、最初から金融の世界に身を置いていたわけではなかった。田村がホスピタリティにこだわる理由の一つに、異色の経験を持つ金融トップというのがあるかもしれない。大学時代、田村はフランス発祥のオーベルジュ（おいしい料理をゆっくり堪能できる宿泊施設付きのレストラン）を日本で作る夢を抱き、1979年、大学新卒として東京会館に就職した。今でも田村は、1982年、25歳の時に、巢鴨信金から1,500万円を借りてレストラン経営に乗り出した時のことを昨日のことのように思い出す。「借金をする時の恐怖感。借金を返済した時の満足感。これらは、顧客側（借りる側）にいなければ決して知ることはなかった。」1989年、巢鴨信金

に就職した田村が新店舗の板橋駅前支店に配属された時に感じたのは、「初日からたくさんのお客様が店を訪れてくれるということがどれほどありがたいことか。金庫の人達は本当に分かっているのだろうか」ということだった。

1997年5月、40歳の田村が理事長に就任した当初、テラー（窓口）に変更を迫ったことの一つに、ナースサンダルからパンプスに履き替える。立ち上がってお客様をお出迎え・お見送りするというのがあった。テラーたちの何人かはいちいち立ってご挨拶することに「パンプスを履いて立ち上るのは大変だ」と言って反発したが、田村は徹底させた⁴。

豊かな感性を生かすため、他のサービス業の対応を見学しに出かけたこともある。自分がお客様の立場に立って感動を受けることで得た喜びを、今度は自分が感動の提供者として役立てもらうためである。例えば、クリスマスイブの12月24日、繁忙期でてんてこ舞いの帝国ホテルとホテルオークラに女性職員たちを連れて行った。女性職員が目にしたのは、どれほど忙しくても笑顔を絶やさずにお客様に対応しているホテルマン・ホテルウーマンの姿であった。職員は感動し、自分たちもすばらしいサービスを提供しようと心に誓ったようであった。

金融機関にとってありがたいお客様とは、約定どおりきちんと返済してくださるお客様である。ところが、日々の業務の中では、新規のお客様にばかり目がいってしまうのが現状である。田村は、住宅ローンを完済したお客様に、ささやかなプレゼントを贈ることにした。ローンを完済した月に、支店長と担当者がフラワーアレンジメントを持って訪ね、感謝の気持ちをお伝えするのである。住宅ローンは25年や30年と期間が長い。その間、お客様は苦しいことやつらかったことを含めさまざまな出来事を経験してきたことであろう。そういうことを思い出して、花束を見ながら涙ぐむ顧客もいるという。

巣鴨信金は新卒採用のみであるから、若い新人職員には地域とのつきあいも教えていかなければならぬ。現代の若者たちはコミュニティがすでに崩壊してしまった環境の中で育っている。「地域と一体となって」と口では言いながら、少し安いからという理由で、庫内で使うティッシュペーパーを大手ドラッグストア（チェーン店）で買ってきたりする。田村は、買い物は必ず地元商店街ですることから教える。巣鴨信金の制服を着て、大手チェーン店のレジ袋を

⁴ 「喜ばれることに喜びを」の精神が浸透した今では、立ち上がってお客様を気持ちよくお迎えすることに疑問を持つ者は一人もない。

持つて商店街の中を歩いていれば、地元の人たちは巣鴨信金に対してどう感じるだろうか。そういうことから一つ一つ根気よく教えていく。

④ 営業日誌・テラ一日誌

5 従業員とマネージャーは多様な媒体を用いて密接なコミュニケーションを行っている。従業員からマネージャーへの情報の媒体の一つに日報がある。日報には、「お客様に今日は何回ありがとうございました」と言ってもらえたか」を書く欄もある。

⑤ 報奨と表彰制度

10 巣鴨信金は、心の通うおもてなしを持って顧客にサービスを提供し、成績に結びつけたかどうかを評価基準にして従業員の報奨と表彰を行っている。

報奨は次のとおりである。巣鴨信金も他の金融機関と同様に、成果主義を重視した人事考課と給与賞与制度を構築している。ただし、巣鴨信金が言う成果主義とは、融資獲得件数などの結果主義としての成果ではない。顧客の発展を願って行動したか。地域の活力をつけるために活動したか。これらができたかどうかという意味での成果である。儲けていくらではなく、お役に立つていくらという心を大切にする成果主義なのである。そのため、一般的な成果主義にありがちな「短期的な観点で結果を追求する」ことはない。管理職を中心に課題目標管理制度を導入し、目標達成のための手段やプロセスも含めた評価をする。長期的な観点で、顧客に喜ばれる従業員の育成に力を入れているのである。

20 表彰は次のとおりである。第一に、春鴨祭がある。毎年、創業以来親交の深い十文字学園の好意で講堂を借りて開催する表彰式である。店舗業績や営業個人業績などの業績表彰をはじめ、永年勤続表彰が与えられる。第二に、チャンピオン・ボードがある。大塚支店の食堂の壁にはゴルフクラブの食堂で飾られているようなチャンピオン・ボードがかかげられている。その年度にもっとも優秀な成績をあげた支店と営業担当者が歴代チャンピオンとして表彰されボードにネームプレートが貼りだされるのである。第三に、ベストソポーター賞がある⁵。前線で活躍する従業員だけではなく、バックアップ部門で活躍した従業員に与えられる賞である。

⁵ 2006年度からこの賞はホスピタリティーアワードに発展している。

(3) エンパワメント

① 外回りの営業体制

従来の営業体制では、一人の営業担当者が地区内の個人、法人、新規開拓の三役を一手にこなしていた。だが、顧客のニーズや取引特性に応じて専任営業が担当する目的別営業担当制（「個人担当」「企業担当」「企業担当アドバイザー」）に変更した。地区割り営業から専門営業へ変更したのは、非効率だが顧客にとって常識的なサービスを提供するためである。顧客にとっては常識的なサービスを提供するためには、一人一人の顧客としっかり向き合って時間をかけて話すことができるような営業の仕組みが必要だったのである。

営業担当者はエンパワメント、すなわち権限委譲されている。権限委譲とは情報、報酬、知識、職権を接客担当の従業員に分担させる経営の実践である。権限委譲することで、接客担当の従業員は顧客のニーズや期待により良く対応することができる⁶。巣鴨信金の企業担当アドバイザーは、新規開拓については基本的にどこをどうアタックしてもいいと言われるほど自由裁量が認められている。言いかえると、自分で工夫して営業成績を上げなさいということである。

ある企業担当アドバイザーは言う。

「企業担当アドバイザーだと、かなり広いエリアが完全に自分に任せられています。しかもかなり自分の裁量でやれるわけですよね。上司と決めた目標はあるけれど、どの道を通って行ってもいいんですよ。とにかくそのゴールにたどりつけばいい。毎回、行き方を変えてもいいんです。（略）必要なのは、顧客についての有用な情報を取ること。だから今は必ず何らかの有用な情報をとってくることを日課にしています。で、自分で稟議も起こせるので、その情報を探し実際の提案の形に加工することもできる。こういうのはやっぱり地区担当とは違うところですね。それはもう、本当におかげさまで、やりがいは大きいにありますね⁷。」

適性や実力に応じて抜擢され、営業に必要な専門教育を受けた各営業担当者たちそれぞれに金融ホスピタリティを意欲的に実践している様子が伝わってくる。

外回りの営業におけるエンパワメントが可能なのは、バックアップ体制を整えているからである。外回りの営業担当者をバックアップしているのは、本部の専門スタッフである。ファイナンシャル・プランナーや中小企業診断士といった専門性の高いスタッフが後ろに控えており、彼ら専任担当者によるビジネスパートナーのセクションやサービスデスクによって外回りの営業担当者をいつでも援護する体制が整えられている。

⁶ フィスク他（2004）訳 118 ページ。

⁷ 巣鴨信用金庫 2006b。

外回りの営業スタイルを提案型営業に変えたことで、顧客一件あたりの訪問にかかる時間が増えた。そのため、以前と同じ数の顧客を訪問することができなくなった。このような非効率な外回り営業を補うのが次に述べる窓口営業である。

5 ② 窓口の営業体制

窓口ではテラーと呼ばれる職員が顧客接点を持っている。外回り営業が新営業体制に変わったのと同様に、窓口営業も相談・提案型営業に変わった。第一に、顧客との対話にかける時間が長くなつた。これまでのテラーであれば、顧客に相談されればとりあえず誰に対しても同じ商品を薦めていた。顧客に「何かいい商品はありますか」と尋ねられたら「じゃあこれキャンペーン中ですから」といった応対をしていた。提案型営業に変わってからは、たとえ今日明日の契約には結びつかなくても、顧客と時間をかけた対話を心がけ、オーダーメイドの接客をすることを目指している。

第二に、従来の振替や振込手続き以外の業務も積極的に行うことが求められるようになった。
15 外回りの営業体制が新しくなつたことで、外回りの営業担当者は顧客からの相談を受けたり顧客への提案を行うといった業務が増えた。そこで、昔からの長いおつきあいのある顧客には、やむをえず店頭に出向いていただくことをお願いすることがある。その場合、外回り営業担当者は、店頭にあらかじめ顧客が来店する予定を伝えておく。顧客が到着したら、テラーが「△△様、お待ちしておりました」と温かくお迎えできる体制を整えておくのである。

20 窓口の営業におけるエンパワメントが可能なのは、バックアップ体制を整えているからである。一つ目に、マイスター制度がある。2000年4月に導入された。一般テラーの中から特に優秀な職員が選ばれて、一般テラーがマニュアルからは学べない身近なお手本として配属される。職人の世界で弟子が親方の技を見て学んだように、窓口テラーにマイスターの姿を見ながら成長してもらおうというのがマイスター制度の基本的な趣旨である。二つ目に、エンパワメント口座がある。エンパワメント口座は窓口担当の職員が使えるもので、2006年1月に制度化された。一店舗年10万円の予算で運営されている（2008年8月現在）。予算規定はないが、一人（一件）あたりおおむね1,000円から2,000円の利用が目安である。顧客のお嬢様の出産に際して安産のお守りをお渡しする。薬の副作用で脱毛した顧客に夏用の帽子をプレゼントする。会話の中で今から自転車に乗ってお金をお持ち帰りするつもりだとおっしゃる顧客に防犯ブザーをお渡しする。手術を受けられた顧客の奥様に花束をお届けする。ほんのささやかな贈り物である。だが、顧客とテラーのさりげない会話のやりとりの中からヒントを得て、嬉しいサプライズをプレゼントし

て顧客にお喜びいただく。エンパワメント口座を利用しながら「喜ばれることに喜びを」を実践している。

(4) 業務改革

5

多くの金融機関は、市場原理と経済合理性という枠組みの世界で、収益至上主義の立場に立つ。利益優先を目標にかけ、「収益を上げるための効率化」を行う。収益を上げるための効率化は三つの側面において実践される。第一は、時間コストに対する効率化である。外回りの営業は、担当する顧客が多い。結局、集金業務に追われてしまう。顧客にとっては、「営業マンが来たと思ったら集金だけして帰ってしまう」「何か相談したいのに、いつも忙しそうで話かけられない」営業である。第二は、人件コストに対する効率化である。リストラによる人員削減が積極的に推し進められた。転勤のサイクルも早い。顧客にとっては、営業マンは金融という一面的なおつきあいしかない。第三は、業務運営コストに対する効率化である。顧客接点における自動化や機械化を進めて業務運営を効率化・合理化する。店舗の統廃合も進めた。顧客としては、これまで使い慣れてきた近所の店舗が閉店されてしまう。これらのとおり、他の金融機関は、時間、人、業務運営の面で自分たちのための効率化を図ってきた。しわ寄せはすべて顧客が被っているのである。

10

15

20

巣鴨信金も、効率化をまったく行っていないわけではない。「改善すべき非効率」と「温存すべき非効率」を選別した効率化を行っている。ここでいう改善すべきか温存すべきかの判断基準に「お客様にとって」が付くことは言うまでもない。

巣鴨信金が行うべきだと考える効率化とは、お客様の見えないところで効率化を図ることである。改善すべき非効率は三つある。第一は、時間コストの削減である。巣鴨信金は、バックヤード（集中部）を物理的に集約した。第二は、人件コストの削減である。だからといって、巣鴨信金はこれまで従業員の早期退職を募ったことはない。中途採用もしたことはない。顧客と接する担当者はすべて正社員である。唯一、顧客とは直接接する機会を持たない集中部においてパート従業員の比率を上げた。第三は、業務運営コストである。集中部の物理的な集約と集中部内の機械化によって運営コストを削減することが可能となった。立地条件などを元に既存店舗の中から、店頭預金業務に特化する店舗を数店舗選定し、隣接するフルバンキング店舗グループ化した。これにより、事務要員を一グループあたり五名から六名削減することができた。横並びサービスも排除している。「△△銀行さんがやっているから」ではなくお客様にご満足いただけないサービ

25

30

スはしないという姿勢を貫いている⁸。

「顧客のためのサービス」は、提供者としての巣鴨信金にとっては手間のかかる非効率なサービスである。だが、収益は「上げる」ものではなく、非効率なサービスを通じて「(結果的に) 5 上がる」と考えている。

(5) 利益は後からついてくる

巣鴨信金の従業員が価値観を共有できているのは、自分たちの取組みが間違っていないことを 10 成功体験によって確認できるからである。手だてが三つある。第一に、顧客による評価である。お客様の満足度を計るアンケートを積極的に実施している。ディスクロージャー誌『すがもの通信簿』(毎年6万5千部発行)にアンケート用紙を挟んだり、店頭窓口にアンケート用紙を設置したりして、顧客の評価を受けている。

第二に、第三者機関による評価である。巣鴨信金は、2004年度、就職活動を終えた大学4年生を対象に実施された企業採用活動満足度調査で、総合ランキング第一位の評価を受けた⁹。 15 2005年、日本金融通信社からおもてなし処をはじめとする地域金融機関としてのさまざまな活動に対してニッキン賞を与えられた。2005年度、日本経済新聞社から合言葉や顔で本人確認する預金口座「がんじがらめの安心口座 盜人御用」に対して日経優秀製品・サービス賞を与えられた。

⁸ 「誰にとっての効率化か」という問い合わせに対する巣鴨信金の答えが他社とは異なる例をもう一つ挙げておこう。スピード査定についてである。金融機関ではなく他業界の事例を取り上げよう。近年、中古車と中古本のスピード査定が注目を浴びている。中古車も中古本も持ち込んだその場で査定を受けることができる。このようなマニュアル化された査定方法が、顧客をわずらわしい査定プロセスから解放しているのは確かである。だがスピード査定の目的が企業が専門性のないアルバイトにも査定を任せ人件コストを浮かせることであることから、自社へのメリットが大きいのである。他方、巣鴨信金が融資をスピード査定するのはあくまでも顧客の要望に応えるためである。巣鴨信金にとっては業務の負担が増える。不動産の手付けや月末の運転資金など、顧客の資金ニーズは急を要する場合が多い。融資してもらえるのかどうか。少しでも早く査定の結果を知りたいというのが顧客の願いである。そこで、巣鴨信金内に、「せめてお返事だけでも自分たちのもうひと手間でスピードアップが可能になる部分があるのなら検討してみよう」「お客様の利便性を高めよう。審査の厳正さは維持しつつ、内部手続きを簡略化・合理化しよう。そうすれば、お客様の融資申込みに対する回答をスピードアップすることができるはずだ」という声が出た。そういう声から具現化したサービスが「三日、五日のスピード回答」である。支店長決裁で三日以内、本部決裁で五日以内というスピード回答を平準化した。

⁹ 『日経ビジネス』2004年9月27日号。

参考文献

レイモンド・フィスク他『サービス・マーケティング入門』法政大学出版局、2004。

木村純子「第3章事例3 巣鴨信用金庫のサービス・マーケティング」住谷宏編著『地域金融機関のサービス・マーケティング』近代セールス社、2006。

巢鴨信用金庫『庫内報』2006年新春号、2006a。

巢鴨信用金庫『巢鴨信金物語』非公刊、2006b。

巢鴨信用金庫創合企画部『ホスピタリティ-CS向上をめざす巢鴨信用金庫の挑戦ー』2007。

竹内宏『とげぬき地蔵商店街の経済学』日本経済新聞社、2005。

『近代セールス』1998年10月15日号。

『金融財政事情』1998年6月29日号。

『日経ビジネス』2004年9月27日号。

5

10

15

20

インタビュー

2006年6月5日	全国信用金庫協会・参与（元巢鴨信用金庫・理事）	宮山武津夫
2006年7月24日	巢鴨信用金庫・大塚支店・支店長	高田 茂
	巢鴨信用金庫・大塚支店・次長	市原 敦
	巢鴨信用金庫・集中部・部長	今井 潔
	巢鴨信用金庫・創合企画部・部長	清水俊男
	巢鴨信用金庫・創合企画部・広報担当&マイスター	米田千賀
	巢鴨信用金庫・業務部・資産運用・係長&マイスター	佐藤裕子
2006年9月6日	全国信用金庫協会・参与（元巢鴨信用金庫・理事）	宮山武津夫
2008年5月8日	巢鴨信用金庫・理事長	田村和久
	巢鴨信用金庫・理事	田中 実

講演

2007年10月24日 法政大学大学院経営学研究科MBAコース「ワークショップ」における巢鴨信用金庫・理事・田中実氏のレクチャー

25

フィールドワーク

2006年5月14日 地蔵通商店街縁日

2006年5月24日 とげぬき地蔵大祭

2006年6月14日 おもてなし処

30

付属資料

1. 金庫の概要（2008年3月末現在）

名 称	巢鴨信用金庫
ホームページ URL	http://www.sugamo.co.jp/
創 立	1922年(大正11年)4月
本店所在地	東京都豊島区巣鴨2丁目10番2号
代表者(理事長)	田村和久
職員数	1,135人
拠点数	42店舗 1出張所 店舗外ATM2ヶ所

2. 主な経営指標

(単位：百万円)

	平成15年度 (2004年3月末)	平成16年度 (2005年3月末)	平成17年度 (2006年3月末)
経常収益	26,627	26,514	26,623
経常利益	4,250	2,825	6,145
当期純利益	1,739	2,263	4,357
純資産額	64,024	66,442	69,042
総資産額	1,374,076	1,398,066	1,432,253
預金積金残高	1,291,525	1,315,168	1,348,267
貸出金残高	793,962	771,344	772,795
有価証券残高	204,326	214,195	242,772
出資総額	2,849	2,843	2,839
会員数(人)	67,235	67,460	67,964
単体自己資本比率(%)	8.84	9.09	9.25
職員数(人)	1,179	1,164	1,144

	平成18年度 (2007年3月末)	平成19年度 (2008年3月末)
経常収益	27,211	30,271
経常利益	8,582	7,508
当期純利益	7,377	7,002
純資産額	77,967	80,259
総資産額	1,462,335	1,520,084
預金積金残高	1,368,513	1,421,217
貸出金残高	770,045	788,731
有価証券残高	233,052	273,102
出資総額	2,841	2,843
会員数(人)	68,185	68,427
単体自己資本比率(%)	10.53	10.71
職員数(人)	1,134	1,135

※単体自己資本比率は国内基準を採用している。



写真1 おもてなし処で配られるオリジナルグッズ

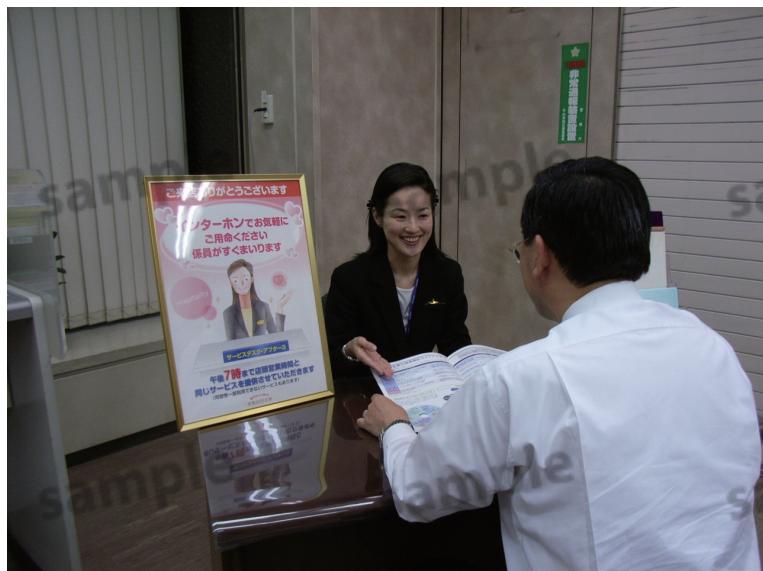


写真2 15時の閉店後「サービスデスク・アフター3」で顧客の相談に応じるマイスター

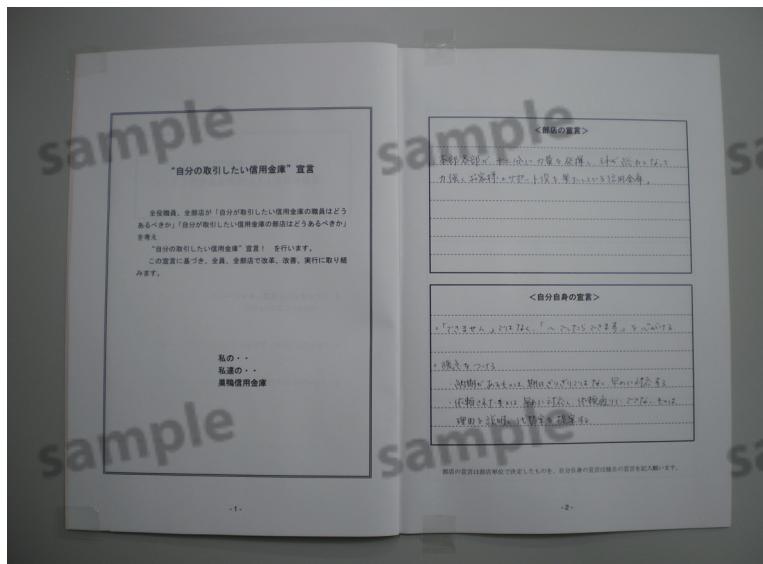


写真3 ホスピタリティ・ノートには従業員一人一人が感じるホスピタリティが書き記される

不許複製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

(F) 2008年9月・RP100