トピックス

信用金庫の店舗展開について[1)]

第二経営経済研究部研究官　　櫻井　正道

1　はじめに

金融ビッグバンによる競争に打ち勝ち生き残るための再編・統合が急速に進められている。このような状況下において大手行も収益の増強を最大の経営課題と位置付け、強みを持つ国内の顧客基盤を生かすという観点から、リテールバンキングの強化に乗り出している。国際業務、ホールセール分野の成長が期待できない中、一転国内リテール業務に資源を集中することで、収益の柱をリテールに置こうとしている。

従来大手行は顧客セグメントに対し、どちらかというとプライベートバンキング等、個人ではあっても中心となるターゲットは裕福層であり、マス層に対しての販売チャネルは限られたものであった。しかしリテール部門は今後最大の収益源と見られ、この販売チャネルの再構築を最重要課題としてあげるケースが増えてきている。

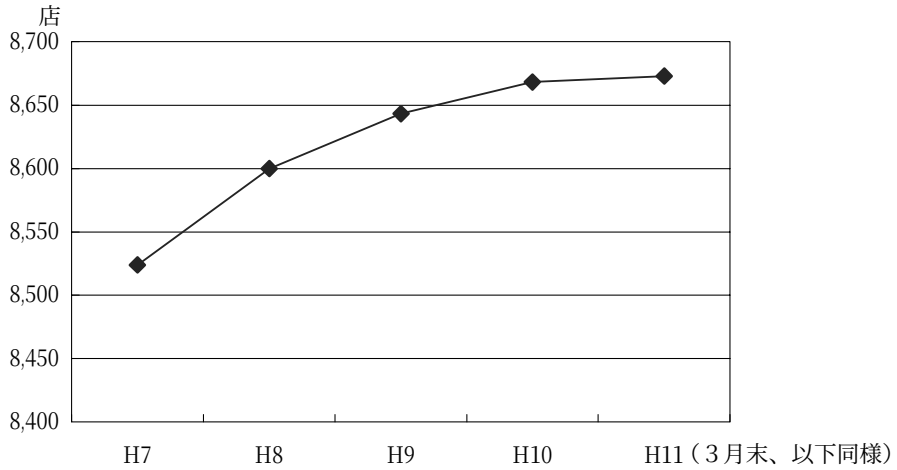
これらの戦略転換は、地域密着型セールスを標榜する信用金庫に対して少なからず影響を及ぼすこととなる。最近では、インターネットの普及が加速するとともに、新たなチャネルとして「ブラウザバンキング」、「ネットバンキング」、「モバイルバンキング」等を柱とした新リテール戦略が、クローズアップされている。さらにセブンイレブン等の店舗網を使って業務機能を特化したイトーヨーカ堂の決済銀行やソニーのネット銀行等、異業種からの銀行業への新規参入も控えている。これらは、特にチャネル面において、これまで規制の中で守られて来た古い制度が崩壊し、金融戦国時代が到来したことを物語っており、リテール分野を主戦場とする信用金庫にとっても対岸の火事ではない。信用金庫は一定のエリアと産業層が保証され、その中で密着したビジネスを展開できるという優位性を発揮してきたが、チャネル戦略の面における独自色が求められている。

2　地域密着経営と店舗戦略の位置付け

いまや金融機関にとって、既存のフルバンキング店舗の再編は喫緊の課題となっている。公的資金を申請した大手行はもとより、信用金庫においても高コストの有人店舗網の見直しは、効率的な経営上不可避となっている。「フェイス・ツー・フェイス」を基本とする信用金庫の狭域高密度経営は、渉外活動がある意味店舗以上に大きな比重を占めており、「信金＝集金」と言われる高コスト面を補うため、インターネットバンキングやコンビニバンキング等、新たなローコストチャネルの必要性が高まっている。有人店舗に着目すれば、1992～３年のバブル崩壊前後から、民間金融機関が軒並みその数を減らしてきている中、ひとり信用金庫だけ増え続けてきたが、その増加数は年々

１）本稿の作成にあたっては、成城大学経済学部村本孜教授より貴重なご指導、ご助言をいただきました。ここに記して感謝申し上げます。

図表１　信用金庫有人店舗数の推移



資料：ニッキン資料年報

図表２　信用金庫の地区別有人店舗の増減数

単位：店舗

	H11信金数	H11店舗数	H11増減数	H10増減数	Ｈ９増減数	Ｈ８増減数
北　海　道	31	557	0	0	2	▲ 2
東　　北	36	543	6	4	2	▲ 1
関　　東	95	2,531	▲13	▲ 2	20	30
北　　陸	35	523	▲ 2	5	2	1
中　　部	54	1,571	13	17	18	21
近　　畿	49	1,419	▲ 2	▲ 2	▲ 9	16
中　　国	36	616	3	1	4	6
四　　国	14	227	▲ 1	1	▲ 1	1
九州・沖縄	46	686	1	1	6	3
合　　計	396	8,673	5	25	44	75

（注）　各地域の区分は図表６のとおり（以下同様）
資料：ニッキン資料年報

スローダウン（図表１）。平成11年９月末時点では増減合わせてゼロとなり、下半期は合併の進展による重複店舗の廃止等により、年度ベースで初めて減少する可能性が出てきた。

地区別では関東や近畿など都市部を中心に減少。コンスタントに新設店舗が多かった中部地区も増加幅が逓減してきた。一方、北海道や四国においては、あまり変化は見られない（図表２）。

３　店舗動向

次に信用金庫の店舗動向について、顧客来店型チャネルである①既存のフルバンキング型有人店舗、②インストアブランチ等新たなミニ有人店舗、③ATM/CDについて取り上げ概観する。

３.１　既存の有人店舗

まず信用金庫の有人店舗動向を平成７年３月末から平成11年３月末までの５年間で見ると図表３

のようになる。

この中で、地域にある全金融機関店舗数[2]に占める信用金庫店舗数を図示すると図表４のとおりとなり、着実にそのシェアを伸ばしているのが分かる。これは、前述したとおりバブル崩壊後、郵便局を除く他業態のほとんどにおいて有人店舗数が減少していく中で、その数を純増させてきたためである。

一方、地域密着という意味において一番信用金庫に近い存在である郵便局とのシェアを見ると、信用金庫の店舗数増加が平成10年度で頭打ちとなったことに加え、郵便局は現在もその数を増やし続けているため、図表５の結果となっている。

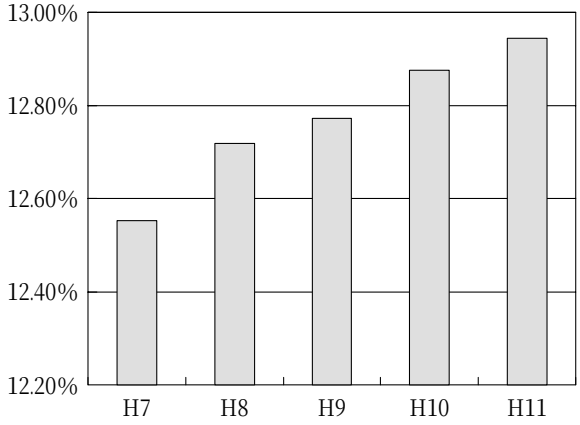
地図上で対全店舗シェアを見ると、東名阪地域のシェアが高くなっているのが特徴であるが、最高値は北海道の17.7%である（図表６）。

図表３　信用金庫の地域別有人店舗動向

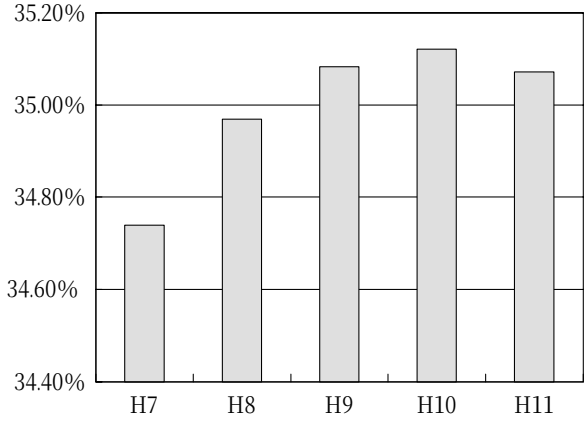
	平成７年３月末			平成８年３月末			平成９年３月末			平成10年３月末			平成11年３月末		
	信金店舗数	全店舗シェア（%）	対郵貯シェア（%）	信金店舗数	全店舗シェア（%）	対郵貯シェア（%）	信金店舗数	全店舗シェア（%）	対郵貯シェア（%）	信金店舗数	全店舗シェア（%）	対郵貯シェア（%）	信金店舗数	全店舗シェア（%）	対郵貯シェア（%）
北海道	557	17.4	35.8	555	17.5	35.8	557	17.5	35.9	557	17.5	35.9	557	17.7	35.8
東北	532	7.9	20.2	531	7.9	20.2	533	7.9	20.3	537	8.0	20.4	543	8.2	20.6
関東	2,496	15.9	49.6	2,526	16.0	49.8	2,546	16.3	49.9	2,544	16.3	49.7	2,531	16.5	49.2
北陸	517	11.2	32.4	518	11.2	32.4	520	11.3	32.6	525	11.5	32.9	523	11.4	32.7
中部	1,502	15.9	47.9	1,523	16.0	48.5	1,541	16.3	49.0	1,558	16.5	49.4	1,571	16.6	49.7
近畿	1,416	14.4	40.9	1,432	14.5	41.3	1,423	14.5	40.9	1,421	14.6	40.7	1,419	14.9	40.6
中国	602	9.8	26.3	608	10.6	26.6	612	10.0	26.7	613	10.1	26.8	616	10.2	26.9
四国	227	7.0	19.0	228	6.9	19.1	227	7.0	19.0	228	7.1	19.1	227	6.9	19.0
九州・沖縄	675	7.6	18.5	678	7.6	18.6	684	7.7	18.8	685	7.7	18.8	686	7.6	18.8
合計	8,524	12.6	34.7	8,599	12.7	35.0	8,643	12.8	35.1	8,668	12.9	35.1	8,673	12.9	35.1

（注）表中「郵貯」は為替貯金業務を取り扱う郵便局（以下同様）
資料：ニッキン資料年報

図表４　対全店舗シェア（全国平均）

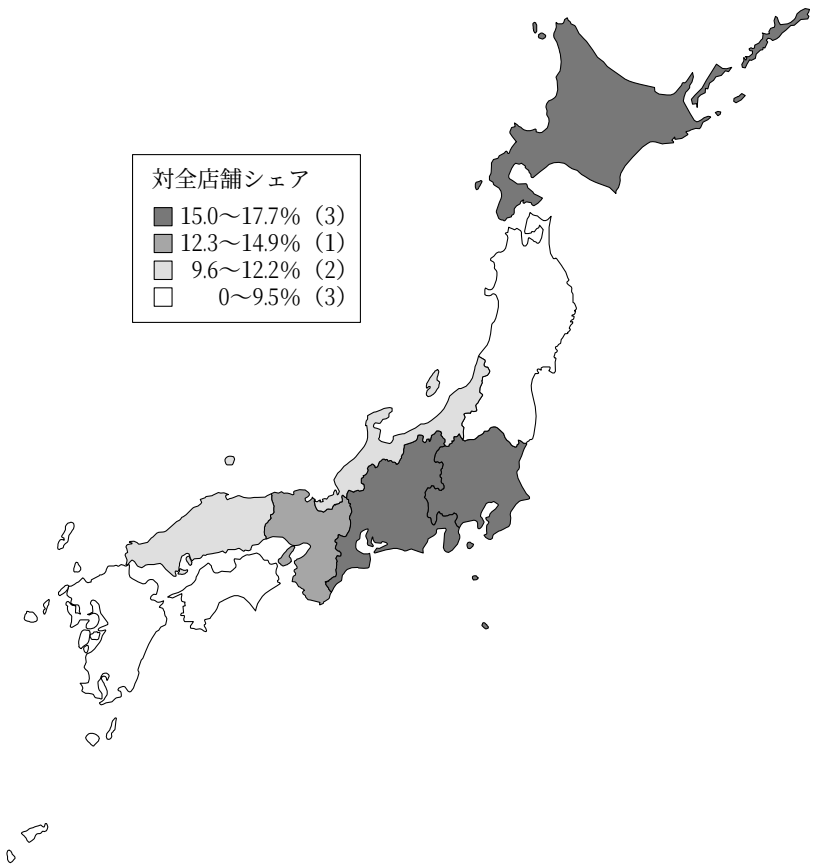


図表５　対郵貯シェア（全国平均）



2）都市銀行、長期信用銀行、信託銀行、地方銀行、第二地方銀行、信用金庫及び信用組合の外貨両替専門店を除く店舗数並びに農業協同組合及び郵便局の為替取扱局数

図表６



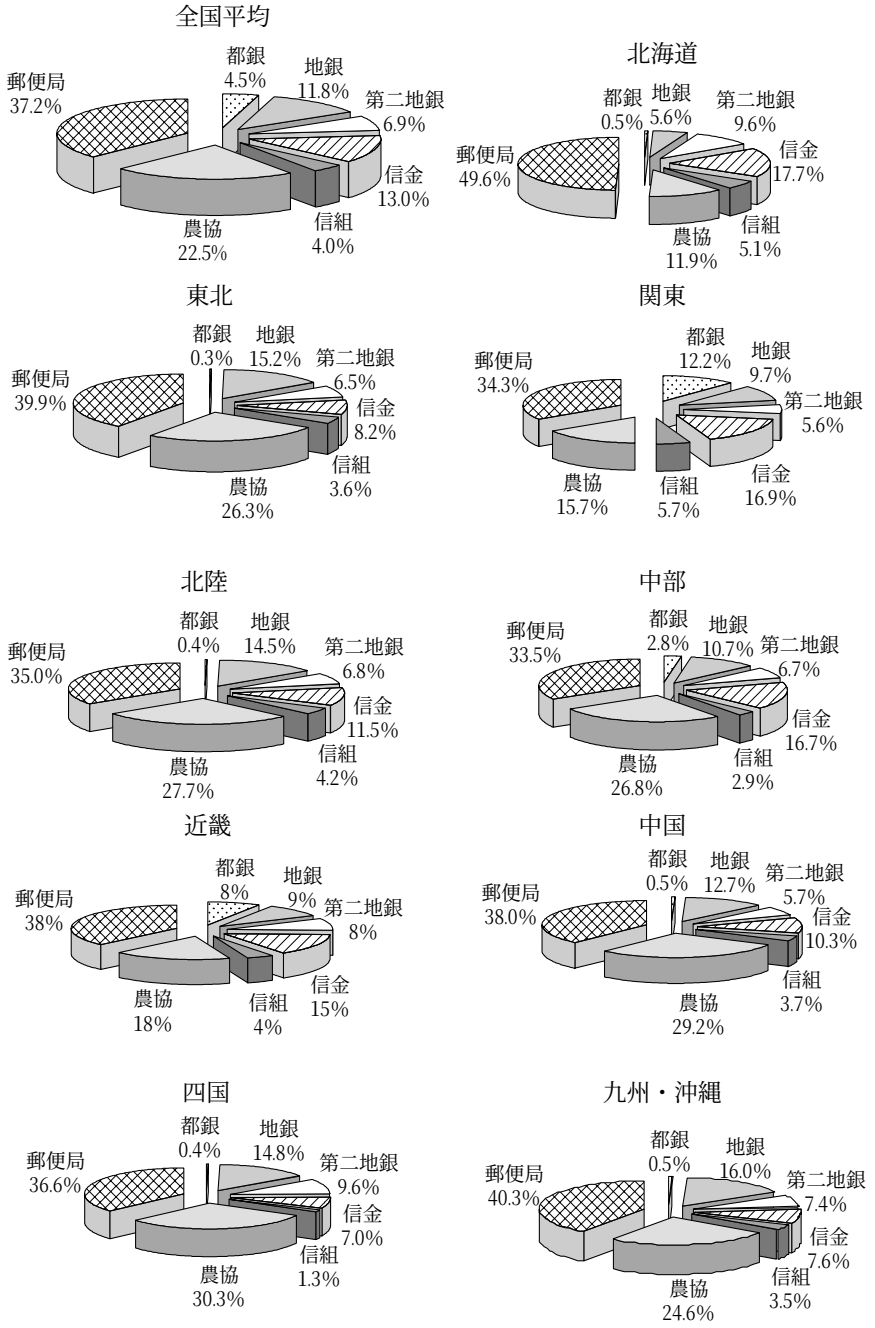
次に各金融機関のシェアを地域別に示す（図表７）。信用金庫の有人店舗比率の全国平均は13.0%であり、郵便局（37.2%）、農協（22.5%）に続く第３位である。また前述したとおり、シェアが最大の地域は北海道の17.7%であり、最少は四国の7.0%である。

以上見てきたように、わが国の金融機関の有人店舗は、減少傾向にあり、併せて機械化や人員の削減、母店制度の導入などにより、有人店舗はさらに小型・軽装備化が進む方向にある。

例えば、信用金庫の１店舗当たりの職員数（役員含む）は、平成７年度の18.8人から平成11年度には17.1人に減少しており（ニッキン資料年報を基に計算）、今後も有人店舗の整理を含め、後方事務部門を中心に省人・省スペース化の動きは加速するものと思われる。さらに信用金庫の要である渉外活動は、高コスト業務であり、この部分の効率化はどの信用金庫にとっても大きな課題となっている。掛川信用金庫では平成11年８月から渉外担当者のためのシステムを一新、顧客情報の収集・管理を一元化する最先端の営業用携帯端末を導入した（図表８）。その結果、訪問先で処理したデータを店舗に戻ってから保存用のコンピュータに入力し直す必要がなくなる等、今後の渉外活動効率化の在り方を提示するものとなっている。

また有人店舗は金融機関同士の合併などが増えている現在、単純に重複店や不採算店を廃止し、無人店舗に転換するといった従来の戦略ではなく、店外ATMを含めて効果的な店舗展開を図る必要性が高まってきている。その理由は、①顧客の利便性を考慮すると一律的な有人店舗の廃止・機械

図表７　業態別店舗比率

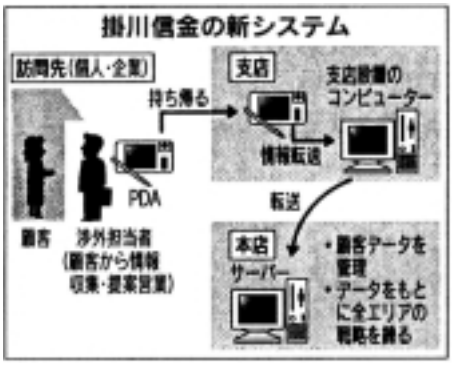


化は難しい、②郵貯とのATM/CD提携やコンビニバンキング、デビットカードの普及などによりATM網を自前で整備するメリットが低下している、③ATM網の設備投資負担が大きい、などがあるため。今後は店舗削減も含めて、いかに効果的に店舗網を構築するかに移りつつある。

3.2　新しい形態の有人店舗

こうした状況の下で新しい形態の有人店舗が出現してきた。最近急速に注目を集めている大型ショッピングセンター内等に設置したインストアブランチ、またそれとは逆に金融機関の店舗内にコーヒーショップ等が出店するインブランチストア、専用車両にATMなどを搭載し巡回営業する

図表８



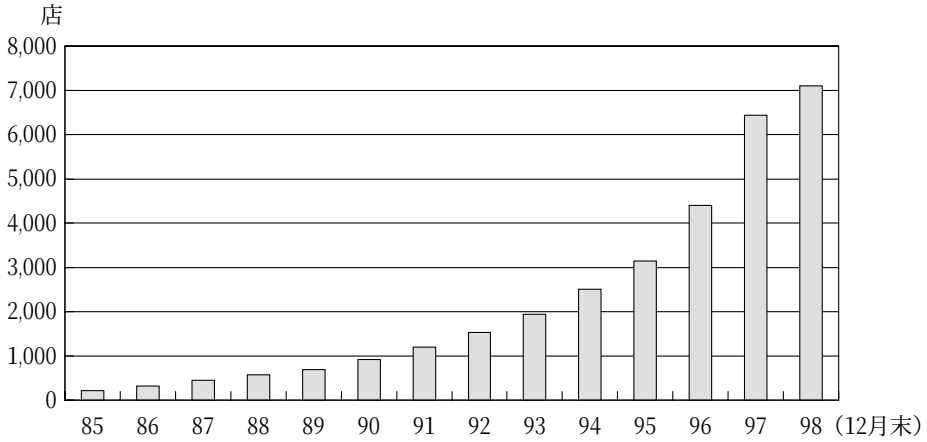
資料：日経金融新聞2000．３．23日号

移動店舗（モービルバンキング）等である。ただインブランチストアや移動店舗は信用金庫業界において、平成12年６月現在、メディアにほとんど登場していないので、ここではインストアブランチを取り上げることとする。

⑴　インストアブランチの現状

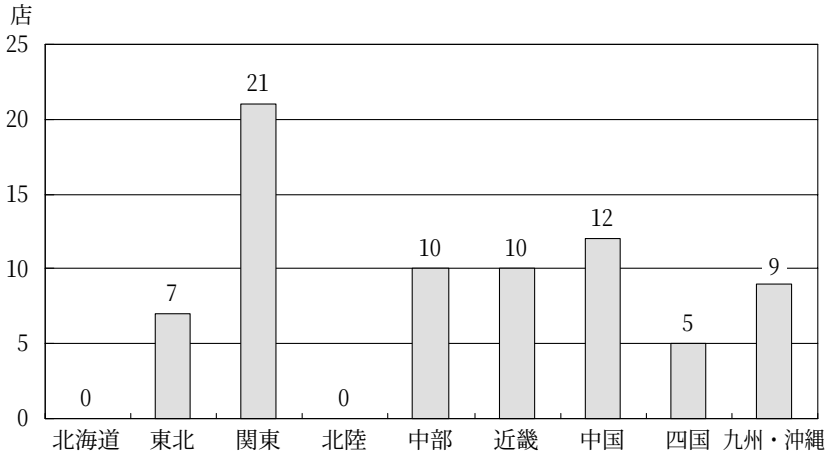
インストアブランチはアメリカで急増しているチャネルであるが（図表９）、わが国でも郊外の大型ショッピングセンター（SC）の隆盛や近年のリテール指向を背景に注目されるようになってきた。国内におけるインストアブランチの第１号は、平成７年３月にオープンした掛川信用金庫の「サンテラス掛川出張所」で、その後平成９年に阪神銀行と殖産銀行がそれぞれオープン、平成10年に入ると急激に増加し、平成11年９月11日現在

図表９　米国インストアブランチ店舗数の推移



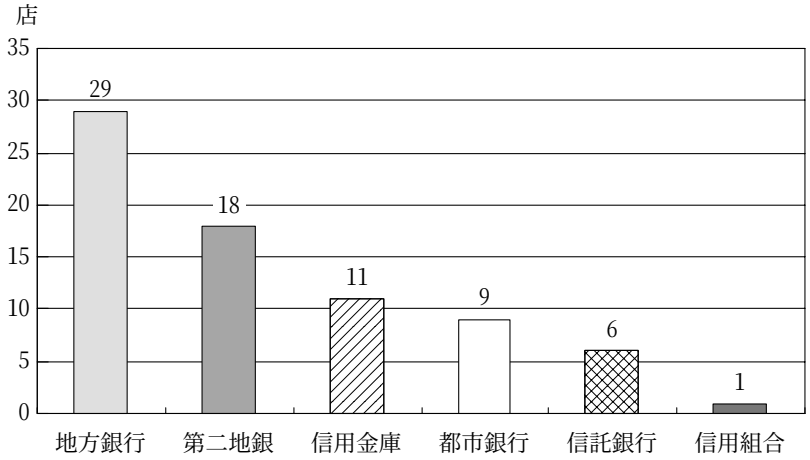
資料：インターナショナル・バンキング・テクノロジーズ

図表10　インストアブランチ地域別店舗数



資料：金融財政事情1999．９．13号

図表11　インストアブランチ業態別店舗数



資料：金融財政事情1999．9．13号

で74店に達している。地域別の出店状況をみると、北海道・北陸を除き首都圏を中心にほぼ平均して出店しており、全国に広がっている（図表10）。

一方、業態別に出店の状況をみると、都市銀行と信託銀行が６～９店舗に過ぎないのに対して、地方銀行は29店、第二地方銀行が18店と積極的である。信用金庫においても11店出店している状況で、地域金融機関の出店が多くなっている（図表11）。

⑵　出店メリット

インストアブランチの出店メリットは信金・都銀などの業態の種別に関わらず、金融機関、小売店、顧客のそれぞれにあると考えられ、金融機関にとってインストアブランチの出店メリットは、集客力のある小売店内に低コストで出店できることである。一方、小売店では賃貸料収入の確保やサービスの差異化による集客力の向上が見込まれる。さらに、顧客にとっては買い物と一緒に金融サービスが受けられるなどの利便性が向上する（図表12）。

図表12　インストアブランチの出店メリット

金融機関	集客力のある場所への出店 低コストでの出店と運営 サービスの差異化
小 売 店	賃貸料収入 サービスの差異化 売上代金や釣り銭の管理
顧　　客	立地の利便性向上 休日や夜間の利用など時間の利便性向上 買い物と一緒に金融サービスが受けられる

資料：SCBマルチメディア情報第18号

⑶　出店ポイント

アメリカでのインストアブランチ増加の背景とわが国のそれとは状況がやや異なっている。すなわち日本では、①有人店舗やCD・ATM網が充実していること、②人件費が高いこと、③現金社会のためCD・ATMで十分対応できること（アメリカは小切手社会のため人的対応が必要）、などの点である。これらのことを十分に検討した上で出店することが求められよう。また、顧客属性や立地についても十分なリサーチが必要である。店舗規模やサービス内容は、小売店に買い物に来る顧客の属性などにより大きく異なるはずで、これは特に相談コーナーについて言える。例えばコンビニ内のインストアブランチで住宅ローンの相談をするケースは考えにくいし、信託銀行や外資系銀行では、百貨店のように裕福層が多く来店する立

地でプライベートバンキング的なインストアブランチの展開が効果的であると考えられる。このように金融機関がインストアブランチを出店する場合には、出店先の小売店の立地や、どのような顧客が買い物に来るかを踏まえた上で、窓口サービスを決定しなければならない。

以上の観点から、信用金庫ならではのインストアブランチ展開を考えた場合、地元のスーパーなどを対象に入出金、口座開設、ある程度の相談等を行う特化型店舗という位置付けで出店するケースが主流となると考えられる。併せて信用金庫の場合、駅前の商店街などに店舗を構えているケースが多いが、これら従来からの店舗についても既存の営業スタイルに固執せず、状況によってはインストアブランチ的な発想(休日・長時間営業等)を取り入れてみることも必要である。それ以外では、テナント料・人件費等を考慮した「運営コストの検討」、土日出勤に伴う「人事体系の見直し」、夜間など主に営業時間外の「セキュリテイの確保」、金融機関はテナントの一つである（主ではなく従である）という認識、「小売業者との良好な関係構築」等が挙げられよう。

⑷　信用金庫の出店事例

信用金庫のインストアブランチについては、まだ出店事例が少なく、その運営実態がメディアに登場することはほとんどないのが実状である。そこで実地見聞等により入手した２事例を取り上げ、運営実態を概観してみた（図表13)。

図表13　信用金庫のインストアブランチ出店事例

	インストアブランチＡ	インストアブランチＢ
開設年月日	98/９/22	98/10/２
人　員 (パート再掲)	６(２)	２(０)
営業時間	平日10：00～18：00 休日10：00～17：00	平日10：00～20：00 休日10：00～17：00
窓　口	2	1
ＡＴＭ	1	０（店外ATM１）
取扱業務	フルバンキング	相談業務(休日)のみ
来店客数	月1300人	月93人
その他	社労士・税理士を配置	人員は休日のみ配置

資料：ニッキン1999．５．28号・同７．２号から作成

インストアブランチＡ

インストアブランチＡは、資産運用、住宅ローン等各種相談業務をはじめとして、個人ローンの受付、新規口座開設、住所変更などの諸手続き等基本的にフルブランチ機能を有している。設置場所はSCの出入口に面した好条件の場所に設置されており、開放的なレイアウトとあいまって利用し易い雰囲気である。

このSCは２万m²を超える物販面積を生かした地区最大の複合商業施設。立地は駅から徒歩20分程度の郊外で、８～９割以上が車での来店客である。駐車場は最初の１時間が無料で、買い物金額等により最長６時間まで無料となる等車来店誘致型である。混雑する時間帯は曜日にもよるが、お昼過ぎから夕方くらいまでがピーク。来客については、カウンターやATM前に行列を作る、というほどではないが、午後はコンスタントに来店客がおり、相談要員には社労士の資格を持つ職員をはじめ、信託銀行の出向者や税理士等を配置し、お客の多彩なニーズに対応できるよう考慮している。また独自施策として、「サンデー定期」[3)]を提供する等インストアブランチならではの独自性も打ち出している。

3）休日にここで定期預金を契約すると、通常の金利に一定割合の上乗せがある。

インストアブランチB

B信用金庫は、集客力の大きい郊外型の大型SCに初の「インストアブランチ型相談コーナー」を開設した。近隣にある地元資本のSCには地元の地方銀行が既にインストアブランチを出店しており、その対抗上、出店の要望が強まっていたことが発端となっている。設置場所は入り口の奥まったところで、クリーニング店と美容院に隣接したところ。

またB信金にとっては、来店誘致策が一つの課題であり、①SCの集客力は魅力、②平日に来店できないサラリーマンに、休日にローンなどの相談に応じることができる、③金庫のPRにつながる、などから開店となった。

開店当初は朝10時から夜８時まで（平日）職員２人を常駐させていた。取り扱う業務は主に住宅ローンなどの相談業務で、開店してからしばらくは宣伝や目新しさもあり、月平均の相談件数が90件前後にまで順調に増加した。ローンなどの相談者の多くが、そのまま成約者になることが多く、約８割が成約となった時期もあった。

しかし、次第に１日の相談件数は減り、平均１～２件に落ち込んだ。半年後、これまでの職員の平日駐在をやめ、休日のみに変更。そのかわりの対応として、平日には本部へ直接つながる電話を設置した。

住宅ローン等の相談コーナーを設けても住宅取得ニーズのある顧客が多く来店する小売店でなければ結果的にはほとんど開店休業になってしまう。インストアブランチの出店時の最大のポイントとして、進出予定の小売店の顧客属性を基に、投資採算に合っているかの判断が重要となっている。

3.3　ATM/CD

最近、金融機関のATM/CDのサービス内容に関連した新聞記事が急増している。信用金庫を始めとする地域金融機関はもちろん、リテール戦略

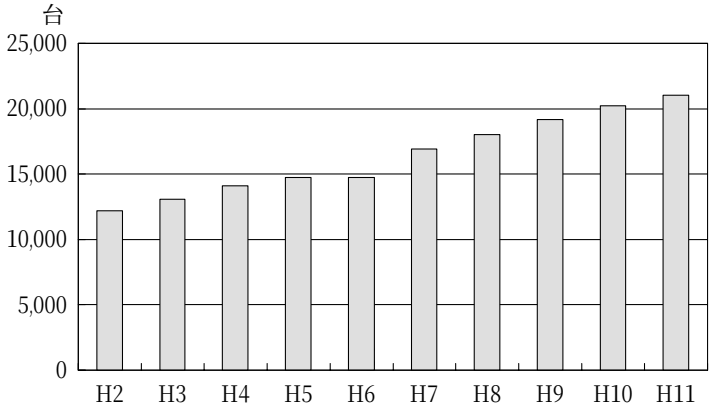
図表14　信用金庫のATM/CD

	信用金庫			対郵貯比（倍）			対都銀比（倍）			対地銀比（倍）			対第二地銀（倍）		
	ATM・CD（台）	ATM・CD／店舗数	人員／ATM/CD	＊1	＊2	＊3	＊1	＊2	＊3	＊1	＊2	3	＊1	＊2	＊3
H2	12,168	1.53	12.49	1.05	3.19	2.21	0.63	0.29	1.58	0.59	0.55	1.62	1.46	0.85	1.18
H3	13,095	1.61	11.64	0.88	2.64	2.65	0.58	0.26	1.73	0.55	0.52	1.72	1.41	0.82	1.22
H4	14,092	1.71	10.75	0.79	2.31	2.95	0.56	0.26	1.73	0.55	0.52	1.70	1.39	0.81	1.20
H5	14,739	1.76	10.49	0.73	2.12	3.27	0.54	0.25	1.82	0.53	0.50	1.76	1.33	0.77	1.27
H6	14,752	1.74	10.77	0.70	2.00	3.52	0.51	0.23	1.95	0.51	0.49	1.83	1.41	0.79	1.23
H7	16,909	1.98	9.49	0.78	2.23	3.17	0.57	0.23	1.41	0.53	0.50	1.78	1.37	0.77	1.29
H8	18,037	2.10	8.81	0.80	2.28	3.07	0.58	0.23	1.41	0.54	0.50	1.76	1.38	0.76	1.29
H9	19,178	2.22	8.11	0.82	2.34	2.92	0.64	0.25	1.31	0.55	0.51	1.75	1.39	0.76	1.31
H10	20,209	2.33	7.51	0.84	2.39	2.78	0.74	0.29	1.17	0.55	0.50	1.73	1.39	0.75	1.33
H11	21,023	2.42	7.07	0.86	2.45	2.68	0.77	0.27	1.17	0.56	0.51	1.69	1.34	0.72	1.43

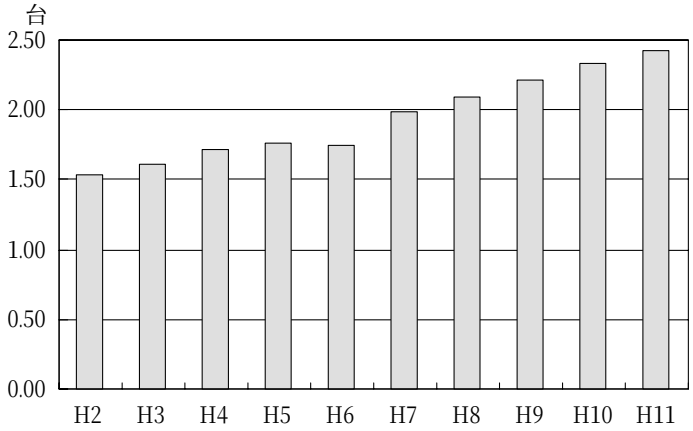
［注］＊１；信用金庫のATM/CD台数の他業態のATM/CD台数に対する倍数
＊２；信用金庫の店舗当たりATM/CD台数の対他業態の店舗当たりATM/CD台数に対する倍数
＊３；信用金庫のATM/CD当たり人員の対他業態のATM/CD当たり人員に対する倍数
資料：ニッキン資料年報

を強化している金融機関にとって、ATM/CD網の整備やサービス内容の向上は個人顧客の囲い込みに効果的かつ即効性がある。また、コスト削減にも寄与することから金融機関のATM/CD戦略は重要性を増している。ここでは特に信用金庫サイドから見たのATM/CD事情をピックアップする。まずその設置状況について見たのが、図表14である。

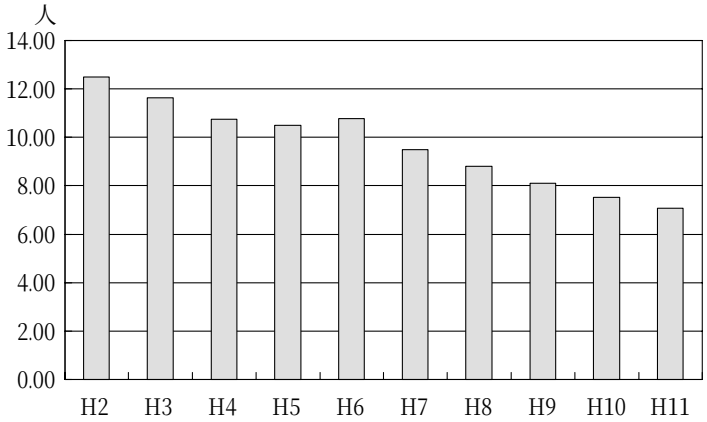
図表15　信用金庫のATM/CD設置台数



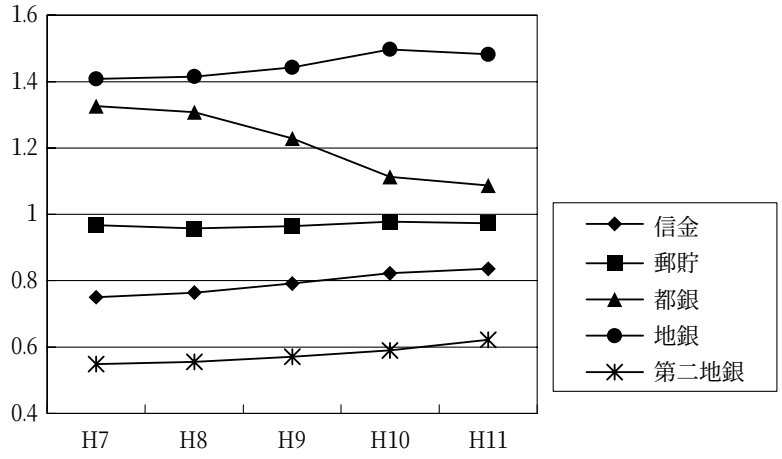
図表16　店舗当たりATM/CD台数



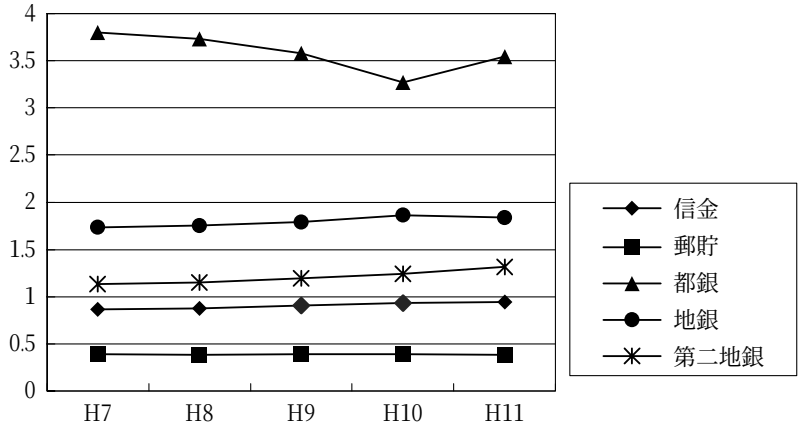
図表17　ATM/CD当たり人員



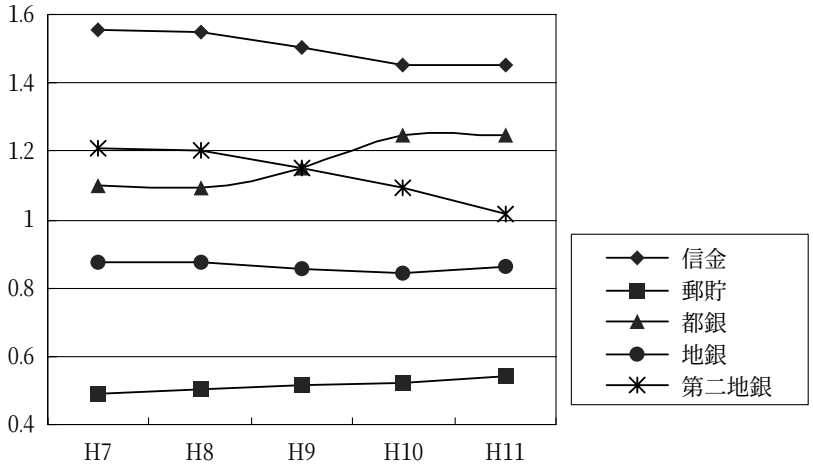
図表18　ATM/CD台数の比較



図表19　店舗当たりATM/CD台数の比較



図表20　ATM/CD当たり人員の比較



信用金庫のATM/CDの台数は着実に増加しており、平成２年３月から平成11年３月までの９年間で約1.7倍に増えている（図表15）。

店舗当たりATM/CD台数は平成６年３月に若干低下したものの上昇基調にあり（図表16）、それとは逆にATM/CD当たり人員は平成６年３月に若干上昇したものの低下基調にある（図表17）。

ここで、最近５年間におけるATM/CDの業態間の比較をしてみる。図表18～20はいずれも信用金庫を含む５業態の平均を「１」としたグラフである。まず最初にATM/CDの設置台数を比較すると、信用金庫のATM設置ペースは４番目である（図表18）。都銀は、バブル崩壊後の合併・吸収による店舗統廃合等により、他業態と比べると設置ペースが逓減してきている。

また店舗当たりATM/CD台数を見ても信用金庫は４番目で、各業態の平均値に近い値である（図表19）。都銀については、平成８年以降ATM/CDの総台数が減少しており、それがグラフにも反映されている。

さらにATM/CD当たり人員についてみると、信用金庫は他業態の同人員対して一番高い値となっている（図表20）。ATM/CD当たり人員が多いということは、効率的観点からみればマイナス要因であるが、フェイス・ツー・フェイスに欠くことのできないテラーや渉外要員は信用金庫にとって重要な部分を占めており、一概に論じられない。

4　おわりに

信用金庫の場合、中小企業や個人とのフェイス・ツー・フェイスの交渉が地域密着の基本であるから、有人店舗の役割は今後とも継続すると考えられる。しかし、これら既存の有人店舗チャネルは概して高コストであるので、インストアブランチ等新たなローコストチャネルを導入することで、それを補う工夫が必要となってくるであろう。また、ATM/CDについては、営業エリアが指定されている信用金庫では、その設置はさほど必要ではないという考え方もできよう。しかし、むしろATM/CDの設置を他業態以上に行って、余力の生じた人員でフェイス・ツー・フェイスの交渉に臨むべきではなかろうか。ATM/CDが少ないということは、相対的に事務処理に人員が用いられていることを表しているからである。ただ最近はコンビニバンキングや業態の垣根を超えたATM/CD提携等が台頭しつつあり、単純な数的論理が通用しなくなるため、従来とは視点の異なったアプローチが必要となってくるであろう。

参考文献

椎名照雄・櫻井文達・高野昭雄［1999］『金融業のインストア・ブランチ戦略』東洋経済新報社。

刀禰和之［1999］「インストアブランチを巡る最近の動向」『SCBマルチメディア情報第18号』全信連総合研究所。

㈳金融財政事情研究会［1999］「特集進化する店舗インストアブランチ/コンビニブランチパイロット店の域を脱し、多店舗展開へ」『週刊金融財政事情1999．９．13』㈳金融財政事情研究会。

楠本博［1995］『信用金庫の時代』近代セールス社。

日本金融通信社『ニッキン資料年報』1990～1999各年版。