地域金融機関の生き残り戦略　－事例７－

都内金融激戦区で戦う信金

要　　約

東京都豊島区のＥ信用金庫は、都内北西部に集中した狭域高密度な営業展開をしている。若い頃にレストラン開業経験を持つ理事長が打ち出す、ユニークな顧客志向のサービス戦略は、全国的にも注目されている。大手銀行とは、あえて異なるフィールドで勝負することで、金融激戦区において顧客基盤の拡充を目指している。

信金の概況

東京都豊島区に本店を構えるＥ信用金庫は、1922年「有限責任信用組合Ｅ町金庫」として誕生した。地域住民の相互扶助を目的に町役場の中に設立され、初代組合長は町長が就任した。地域の旧家出身で、祖父の代から3代にわたって理事長を務めている現理事長は、信金入庫前の若い頃にレストランを開業したことがあり、その経験を生かして独自のサービスを打ち出している。

43店舗のうち、豊島区に8店舗、板橋区には12店舗、練馬区に6店舗と都内北西部に集中した狭域高密度な店舗展開に特徴があり、特に豊島区においては1.63km^{2}当たり1店舗という、超高密度な店舗配置がなされている。

また、1970年に埼玉県内初店舗となる戸田支店を設立後は、他の都内北部を基盤とする信金と同様、人口増加の顕著な埼玉県南部への営業を拡大し、現在では川口市、戸田市、朝霞市、さいたま市に合計7店舗を展開している。

企業取引シェアは、豊島区では2位、板橋区及び戸田市では1位となっており、狭域高密度戦略を生かした、特定地域での存在感の大きさがうかがえる。

東京の信用金庫

バブル崩壊や、銀行も含めた金融機関の競争激化などで首都圏の信金には厳しい経営環境が続いており、急速に淘汰再編が進んでいる。東京都下には、90年3月末に58の信用金庫があったが、97年3月末には49金庫となり、現在（2001年8月末時点）では37金庫にまで減少した。特に最近では、複数信金による大型合併が実現しており、リストラ効果の期待できる近隣エリア内での合併が目立っている（文末資料）。

Ｅ信金の主要営業地区である城北地区は、全国有数の金融激戦区であり、企業取引では東京三菱を始めとする都銀とも競合している。信金は、合併が進んでおらず複数が競合しており、Ｅ信金本店から2～3km圏内には、さらに3信金の本店がある。

Ｅ信金の貸出先は、金額100万円未満が43%、100万～1000万が32％となっており、中小企業というよりも、むしろ零細企業や個人事業主が多い。地方都市とは異なり、同一エリアに多数の金融機関が競合する大都市では、信金は地域を代表する金融機関というよりは、個人や零細企業に特化した金融機関であり、銀行とは顧客層で住み分けられていると思われる。

収益性の課題と効率化策

首都圏の他の信金と同様に、Ｅ信金の預貸金利鞘も相対的に薄い。競合する金融機関が多い

首都圏では、一般的にスプレッドの取れる融資先は少ない。住宅ローン金利も、大手行の動向を参考に決定しているとのことで、都銀に価格決定権を握られている模様である。

しかし、このような中、E信金はコストのかかるきめ細かいサービスを実現するために、顧客に見えないところでは徹底的な経費削減をしている。例えば、役員は専用車を使用しておらず、理事長や役員専用の部屋や会議室も一切無い。理事長も含めて全員が業務室内の机を使用し、会議室や応接室も、役員と一般職員が共用している。確かに、役員室も専用車もコストがかかる割には、顧客満足には貢献しない。しかし、このようなコスト削減は、ボトムアップでは無理なので、トップダウンで決断した理事長の功績は大きい。また、合併を経験してないこともあり、常勤役員数は理事長と監事を含めて10名と、1兆円金庫にしては少ない。

E信金の特徴としては本部職員数が、住宅ローンや年金担当者も含めて240人（職員数1,286人）と少ないことがあげられる。その分、営業現場に多くの人員を投入している。システムは共同化しているため、システム要員は16名と少なく、資金証券部門も、外為部門を合わせて13名と、あまり人手をかけていない。

事務の効率化にも力を入れており、事務職員に共通の大机を導入し、セクショナリズムを廃して多能化を進めている。また、合理化を目的として、創立80周年事業の一環で建替え予定のある大塚支店を高層化して、その中に事務センターを作る予定である。

E信金は、店舗が狭域高密度で数が少ないことが、結果的にコストを下げていると考えている。総資産規模が同クラスのH信金では73店舗あるのに対し、E信金は43店舗しかない。その分、一店舗当たりの職員数は約30名と、地方都市の信金では10～20名であることを考えると多く、渉外に多くの人数を充てることができる。店舗の多くが企業や人口の密度が高い都内にあるため、狭い営業地域で多くの顧客をカバーできることは効率性にプラスとなっている。

渉外体制

E信金の業種別貸出金は、4割が個人向けである。信金全体の平均27％に比較すると、その割合はかなり高く、多数の小口貸出で債権を分散している。また、数百万円単位の貸出では、債務者はなんとか生活を切り詰めて返済しようとするので、返済を受けられる可能性は高くなる。不動産担保を取っているケースも多い。

預金残高の年齢別構成は、60歳以上が45％を占めている。E信金は、高齢者から預かった資金を零細・個人企業に貸し付ける構造が顕著であり、その顧客にターゲットを絞ったサービスを提供することで、顧客の囲い込みを図っている。

①サービスは顧客が決める

中小零細企業は、金融機関に融資を申し込むにあたり、借入の可否について迅速な回答を望んでいる。そのためE信金では、約3年前に、融資の申し込みを受けてから回答までかかる日数を、それまでの10日から3～5日に大幅短縮した。役員会を週1回から3回に増やすことで、すばやく本部決済ができる体制にしたのである。

また、個人顧客の多くは、ATMで自分の預金を引き出すのに手数料を取られることを、不満に思っている。そこで、E信金では全店で365日稼動させているATMの入出金手数料を、土日も含めて、いつでも無料にしている。これには、年間4,000万円のコストがかかっていると

言う。さらに、今年4月には豊島区役所の各種証明書（住民票、印鑑証明、税証明等）自動交付機をATMコーナーに設置した。信金の顧客層である中小零細企業者は、サラリーマン層に比べて証明書類が頻繁に必要となるので、結果的に信金に置いたことが顧客の利便性に貢献している。そのため、これは区内でも有数の稼働率を誇っているそうである。

E信金では、午後3時以降もATMコーナーに従業員が待機しており、通常の取引や各種の相談が可能である。営業時間は金融機関が決めるという思い込みを否定し、徹底して顧客の利便性にこだわっている。

②フェイス・トゥ・フェイスの徹底

E信金の店舗は、数は少ないものの、豊島区、板橋区、練馬区という狭い面積の中に集中している。一店舗当たりの職員数が多いので、渉外に多くの人員を充てることができる。それを生かしたサービスに「出前バンキング」がある。役職員全員が「出前バンカー」と名乗り、融資相談、年金、FP、FB、外為、等様々な顧客の希望に応じて職員が顧客のところに出向いている。特に、力を入れている住宅ローン相談については、本部内に専担部署を設けており、夜間・休日を含めて営業時間外の対応も行っている。

職員は、顧客のところにできるだけ多く顔を出すことを心がけており、それが与信判断の精度を上げるのにも役立っている。零細・個人企業は、試算表も作成せず、1年に1度決算書を作る程度なのが普通であるため、財務分析に頼らない与信判断が求められる。個人事業主は職住接近なので、訪問すると生活そのものがわかり、家庭内の雰囲気も与信判断の一助とすることができるそうである。

E信金は、フェイス・トゥ・フェイスでの取引を大切にするため、CRMは利用していない。「手足がない」大手行にこそ、CRMによる顧客セグメントは必要なのであり、一人一人の職員が顧客を管理・把握できる信金には紙ベースでの顧客情報の集積が相応しいと考える。また、基本的に全戸取引を目指しているため、顧客選別の発想は強くない。

③暖かさを感じさせる

E信金では、ディスクロージャー誌とは別に「サービス物語」というカタログを作っている。商品であるサービスに自信をもっているので、それを前面に打ち出した内容の冊子である。このような冊子類は、全般的に平易な文章で書かれ、イラストが多用されている。このような、きめこまやかなサービスには女性的な雰囲気がある。E信金では男女職員をコース別ではなく、一律待遇で採用している。そのため、結婚や出産などでも女子職員は引き続き勤務するケースも多く、年金アドバイザーとして渉外を担当する女性もいる。女性にとって働きやすい職場であることが、全体的な暖かい雰囲気を作り出していると思われる。

E信金の職員は、業務日誌の最初に取引実績ではなく顧客に喜ばれたことを書く。これを書くためには、どうしたら喜ばれるかを自分で考えるようになる。その中から生まれた「年金孫の手サービス」は、年金受取客向けの独自のサービスである。年金受給日に来店した顧客にプレゼントを進呈したり、来店できない顧客には、無料で年金を宅配している。これは、ボランティア性の高いサービスなので、特に採算性は意識してないそうである。

また、ユニークなサービスの一例として、ローン完済者への花束贈呈がある。理事長が、かつてレストランを開業した時に、債務者の立場

だったことから始めたもので、住宅ローンを完済した顧客のところに支店長が出向き、花束をプレゼントしている。信金のプロパー職員には思いつかなかったアイデアだが、顧客には大変喜ばれているとのことである。

E信金は、「喜ばれることに喜びを」というモットーを掲げている。非効率であっても顧客に喜ばれる暖かいサービスを提供することで、E信金ファンの心を掴んで顧客基盤を確実なものとしている。

④取引して楽しい

E信金の本店は、数多くの高齢者の女性が参詣するとげぬき地蔵（高岩寺）の近くに位置する。そこで、E信金は、とげぬき地蔵の知名度の高さを生かして、お地蔵さんのシンボルをCIに活用している。地下鉄の巣鴨駅に設置されているATMは、「お地蔵さんATM」と名付けられ、地蔵堂を模した造りになっている。

とげぬき地蔵のお参りの日は、毎月4のつく日であり、E信金では休業日を除き「おもてなし処」を開催している。これは、先代理事長が地域に貢献したいと考えて開始したサービスであり、信金内のスペースを使い参詣客に無料でお茶とお煎餅を提供するとともに、月一回は、若手落語家を招き無料の寄席を開催している。毎月、参詣客の高齢女性中心に2,000人が来店しており、根強いファンがいる様子がうかがえる。信用金庫社会貢献賞を受賞したこともある。都市部では、コミュニティー意識が希薄化しているが、E信金は自らの工夫で信金ファンを作り出し、コミュニティーを形成しているようにも見える。

おもてなしの心と金融機関

E信金は、一早く金融をサービス業と捉えてきた。これらの非効率性を打ち出すサービスには、44歳の理事長の方針が反映されている理事長は、大学の観光学科を卒業してから、東京會舘に就職した後、レストランを開業した。その時に、開業資金を借り入れて債務者の苦労を味わったそうである。

また、狭域高密度な店舗展開によって顧客の姿が見えることは、ターゲットを絞った独自のサービス展開を可能とする。規模が小さく、限られた地域で営業する信金は、都銀のように広い客層にアピールする必要はない。とげぬき地蔵を前面に出したイメージ戦略も、ターゲットとする顧客層に受け入れられればよい。

しかし、E信金のユニークな生き方を、他行が真似するのは簡単ではない。非効率なサービスを評価する社内風土があってこそ稼動するシステムであり、E信金は、株式会社ではない協同組織であるゆえに、ある程度の非効率性を打ち出せている。それは、「株主重視のグローバルスタンダードではなく、お客様重視のお客様スタンダード」という理事長の言葉に、表現されている。株式会社にとっての株主は、信金にとっては会員でありお客様である。その限られたお客様の満足度を最重視しているのである。なお、銀行の株主総会は、信金では総代会が一般的であるが、E信金は総代制でなく総会制をとっている。会員全員の委任状を集めるのは大変だが、幅広いお客様の意見を集めることができるからである。

信金には、確かに都銀のような安全性をアピールするブランド力は欠けているかもしれない。しかし、ペイオフ解禁後も1,000万円までの預金は保護される上、E信金は自己資本比率8.05％と充分な健全性を満たしている。個人や個人事業主が、名より実を取って金融機関に真の利便

性を求めるとき、E信金の先進的なサービスは魅力的であろう。

貸出金のスプレッドが不十分であることを考えると、収益面での効果は計りづらいが、一方で、これらのユニークなサービスは、顧客に喜ばれていることは確かである。収益面での課題があるとしても、金融激戦区で戦う金融機関にとっては、今のところ顧客基盤の安定が最重要であることは明らかであり、E信金はそれに一早く気付いて、独自のサービス戦略を打ち出すことができている。

「喜ばれることに喜びを」というモットーが示すように、E信金は、信念を持って非効率サービスに徹する金融機関である。若い理事長の揺らぎない態度が、職員や取引先を安心させる。店内に足を踏み入れれば、明るい雰囲気と活気に驚かされる。職員が生き生きとして働いているのは、信金の方針が隅々にまで浸透しており、目的がはっきりしているからだ。大手銀行が効率性を追求する中、あえて非効率性を武器することで異なるフィールドで勝負するという、毅然とした姿勢がとても魅力的な信用金庫である。

（萩尾 美帆）

東京の信用金庫（総資産の大きい順）

（億円）

	信金名	設立	総資産	最近の合併・提携など
1	城南	1945	28,039	
2	多摩中央	1933	14,327	
3	東京東	1945	14,003	99年1月、東武、中央、協和、大東の4信金が合併
4	巣鴨	1922	13,337	
5	朝日	1923	12,811	96年、浅草信金と合併。2002年1月、朝日、江戸川、共積、文京の4信金合併予定
6	王子	1921	10,458	
7	西武	1939	7,901	2002年9月、西武、平成信金合併予定
8	瀧野川	1939	6,880	
9	東京産業	1919	6,591	
10	青梅	1922	6,470	
11	東京シティ	1950	6,193	99年3月、東京シティ、日本橋、東商、京橋、帝都の5信金が合併
12	東京	1956	6,189	
13	太陽	1938	6,145	
14	西京	1918	5,872	
15	芝	1925	5,833	
16	同栄	1926	5,582	2001年10月、同栄、港信金合併、東都中央信金へ
17	荒川	1922	5,610	
18	平成	1922	4,742	2002年9月、西武、平成信金合併予定
19	亀有	1920	4,497	足立、亀有、小岩、小松川、成和、東栄で業務提携（Σバンク）
20	日興	1938	4,065	
21	八王子	1941	3,846	
22	江戸川	1923	3,320	2002年1月、朝日、江戸川、共積、文京の4信金合併予定
23	興産	1923	3,482	2000年6月、神田信金と合併
24	東調布	1919	3,153	
25	昭和	1932	2,743	2000年12月、松沢信金の事業譲渡受け
26	足立	1926	2,597	足立、亀有、小岩、小松川、成和、東栄で業務提携（Σバンク）
27	小岩	1920	2,493	足立、亀有、小岩、小松川、成和、東栄で業務提携（Σバンク）
28	港	1926	2,371	2001年10月、同栄、港信金合併、東都中央信金へ
29	世田谷	1921	1,921	
30	太平	1933	1,843	
31	目黒	1923	1,237	
32	共積	1923	1,289	2002年1月、朝日、江戸川、共積、文京の4信金合併予定
33	東京三協	1925	1,281	
34	成和	1936	1,138	足立、亀有、小岩、小松川、成和、東栄で業務提携（Σバンク）
35	小松川	1918	1,093	足立、亀有、小岩、小松川、成和、東栄で業務提携（Σバンク）
36	東栄	1938	1,115	足立、亀有、小岩、小松川、成和、東栄で業務提携（Σバンク）
37	文京	1926	699	2002年1月、朝日、江戸川、共積、文京の4信金合併予定

信金名、総資産は、H13年3月末時点
資料　日本金融名鑑、全国信用金庫財務諸表