国内経済金融

八十二銀行の個人リテール対応とチャネル戦略

鈴木　利徳

八十二銀行は、事業分野の拡大を目指して、営業体制と店舗コンセプトの変革を進めている。エリア営業体制を一部地域に導入し、地域特性を考慮した法人特化型、個人特化型店舗の設置、中核店へのエリア MA（マネーアドバイザー）の配置などによって、法人・個人顧客に対する専門的相談体制の強化を図っている。また、収益力強化のために、住宅ローン等個人向けローンへの対応強化と投資型商品の販売に注力しており、住宅ローンセンター（ローンプラザ）の設置、資産運用セミナーの開催、外貨預金・変額年金保険などの取扱い店舗の拡大に取り組んできている。今後は、CRM を活用した業務推進の効率化や窓口での相談営業力の強化および平日に来店できない顧客に対するローンプラザの活用などが検討課題であるといえる。

長期ビジョン…課題発見・解決型企業

04 年 5 月に八十二銀行が公表した長期経営計画（04 年 4 月～07 年 3 月）には、同行の経営ビジョンの全体像が提示されている。目指す企業像としては、「課題発見・解決型企業グループ」を掲げ、顧客の課題を発見し、問題解決に向けて支援することを標榜している。これは、預貸や決済を中心とした「従来型銀行モデル」から脱却することを決意表明したものとも受け取れる。計画を推進するにあたっては、これまでの組織・体制を見直すこととし、本部機構の改革と店舗コンセプトの変革を進めるとしている。

本部機構は、05 年 2 月に改革され、営業企画機能の集約・強化、法人取引先に対するコンサルティング機能の集約・強化、営業店事務サポート体制の強化および営業店の裁量拡大などが図られた。店舗コンセプトの変革については、エリア営業体制の拡大など従来の全店フルバンキング体制の見直しを進めている（詳細は後述）。

エコロジーとエコノミーの調和

ところで、同行は経営理念として従来より「健全経営」と「地域社会の発展への寄与」を掲げており、とくに地域社会との関わりにおいては、地域活性化に関する研究会への参画、計画作りへの協力・提言、社会福祉、環境保全などの地域ボランティア活動の推進、(財)長野経済研究所による長野県経済に関する調査研究、情報提供、(財)八十二文化財団による地域文化・芸術支援活動などに継続的かつ積極的に取り組んでおり、地域社会の一員として欠かせない存在になっているといえる。

さらに、注目されるのは、環境保全への取り組みであり、1991 年に銀行界初の「古紙の回収・再生・利用」の一貫システムを構築（ニッキン賞受賞）したのを皮切りに、以後、行用車にハイブリッドカー導入、低公害車購入のための金利優遇オートローン「エコメリット」の取扱い開始、全部店で ISO14001 認証の取得、同行の環境活動を統括する「環境室」の設置、営業店における

図表1　　八十二 銀 行 の 概 要　　(億円、%)

	2000 年度	2001 年度	2002 年度	2003 年度
預　金	51,358	51,503	50,931	50,635
貸出金	37,931	38,457	37,837	37,539
預貸率	72.7	74.2	73.4	73.2
資金運用利回 (国内部門)	2.02	1.84	1.74	1.67
資金調達原価(国内部門)	1.50	1.42	1.35	1.25
総資金利ざや(国内部門)	0.52	0.42	0.39	0.42
業務純益	374	354	274	404
自己資本利益率	3.16	△4.16	2.62	6.31
自己資本比率 (連結)	11.39	10.42	10.39	11.36
従業員数(人)	3,384	3,318	3,213	2,995
うち平均臨時従業員数(人)	458	513	503	565

(注)自己資本比率のみ連結ベースで、他はすべて単体ベースの数字である。

環境ロビー展の開催など、環境保全への取り組みでは全国の金融機関の先頭を走ってきたといえる。

このように銀行が一丸となって環境問題に取り組めるのは、経営トップ層がトップダウンで主導してきたことが大きな支えになったと思われる。同行は、CSR（企業の社会的責任）の根幹に環境問題への取り組みを位置付けており、エコロジーとエコノミーの調和が持続可能な地域社会の形成に必要だと認識している。これは、豊かな自然環境を持つ長野県に基盤を置く銀行ならではの発想とも言えるが、このような活動は国際的にも高く評価され、八十二銀行は国内の銀行としては唯一5年連続でダウジョーンズ・サステナビリティ・ワールド・インデックス（注）の構成銘柄に採用されている。

(注)企業の持続可能性を評価する国際株価指数で、世界で約 318 社、うち日本企業 37 社が選ばれており、邦銀は八十二銀行のみが採用されている。

法人･個人部門の企画機能を集約

ところで、八十二銀行の本部機構をみると、法人部門と個人部門のラインを明確には分けていない。営業企画機能（基本戦略立案、支店統括、店舗・チャネル企画、商品企画等）を担う営業統括部のなかに営業統括グループ、営業企画グループ、IT 事業グループとともに、法人グループ、公務グループ、個人グループが配置されており、法人・個人両部門の企画機能を包摂する形の組織体制を敷いている。メガバンクは法人部門と個人部門のラインを明確に区分した組織体制をとっているが､地銀の場合は、客層が中小製造業や小売サービス業などであり、法人と個人の峻別が難しいこともあるため、法人と個人を包摂した組織体制の方が実情に合っているということかもしれ

ない。

このように、地域金融機関の場合は、法人と個人を切り離してその戦略を論じることには多少の難があるが、我々の今回の調査の主眼は、個人リテール分野にあるので、その偏向性は許していただきたい。

個人向けローンと投資型商品に注力

さて、八十二銀行が個人リテール強化を明確に打ち出したのは前回の長期経営計画（01 年 4 月～04 年 3 月）であり、そこでは、「個人リテール市場の強化」と「新たなチャネル展開」を主要課題に掲げていた。具体的には、住宅ローンセンターの拡大、新営業店端末システム導入による店頭セールスの試行的取り組み、コンビニエンスストアとの提携による ATM 網の拡大、インターネット・バンキング、モバイル・バンキングの充実を目指した。個人向けローン商品の開発にも努め、01 年 4 月にはフリーローン『はちにのかん太くん』を発売している。

住宅ローンセンターは、02 年 4 月に飯田地区に第 1 号を設置して以来、04 年 9 月現在県内８ヵ所に開設されている。また、02 年 10 月には長野地区にローンから資産運用相談まで幅広いニーズに対応できる『82 ローンプラザ長野大通り』（土・日・休日も営業）を設置している。

貸出に占める個人向けローン（ここでは便宜的に住宅ローンと消費者ローンの合計で代替）の割合をみると、2000 年度末の 18.3%から 2003 年度末には 21.2%に増大しており、個人リテールへの取り組み強化の成果とみてよいであろう（図表２）。

図表 2　　貸出に占める個人向けローンの割合　　(億円、%)

	2000 年度	2001 年度	2002 年度	2003 年度
貸出金(国内店)	37,841	38,374	37,767	37,496
うち　住宅ローン	5,519	5,873	6,124	6,765
うち　消費者ローン	1,407	1,281	1,237	1,174
住宅＋消費者ローン	6,927	7,154	7,362	7,939
個人向けローンの割合	18.3	18.6	19.5	21.2

(注) 住宅ローンと消費者ローンの合計はほぼ個人向けローンに近い数字と見込む。
なお、消費者ローンにはバンクカードによるキャッシングを含めている。

今回の調査では、個人リテール統括部門の方に、現時点での個人リテール業務の課題について質問してみたが、「銀行経営全体からみれば運用力の強化が課題であり、引き続き住宅ローンをはじめとするローンの伸長に注力すること、および、投資信託、変額年金保険などの投資型商品、非預金商品の販売による手数料収入の向上を図ることである」と語っていた。

投資型商品の販売体制については、02 年 6 月以降、投信、外貨預金、公共債、年金保険等の知識をもった専門性の高いエリア MA（マネーアドバイザー）の配置を進め、04 年 4 月には県内全地区（10 地区）に合計 22 名を配置した。また、休日を利用して『資産運用セミナー』を主要な拠点で適

宜開催、02 年 12 月には外貨預金の取扱いを全店に拡大、03 年 5 月には変額年金保険取扱店を従来の５店舗から全店に拡大、03 年７月には特約付き外貨定期預金の投入、さらに、投資信託ではリスク軽減型ファンドに力点を置いた販売など、投資型商品については積極的な取り組みがみられる。このような取り組みの成果も出ており、03 年度は投信や外貨預金の残高が前年度に比べて倍増している。

店舗統廃合による効率化の難しさ

つぎに、八十二銀行の店舗戦略についてみてみたい。まず、店舗の統廃合について 01 年度以降の動きをみると、6 支店、3 出張所を近隣支店に統合しているが、全体的な印象としては、地域の実情を配慮し、統廃合については慎重に進めているように見受けられた。地銀の場合、地域との結びつきが重要で都銀のようなドラスチックな統廃合はむずかしい。そのために、店舗統廃合による効率化は難しく、限定的にならざるを得ないという。

ＣＲＭによる業務推進の効率化

なお、長期経営計画では、人員削減によって営業体制をスリム化し、コスト削減を図ることとしており、04 年 4 月から 07 年 3 月までの 3 年間で 400 名の行員削減を計画している。これを受けて、個人リテール部門でもマンパワーをかけない業務推進を指向しており、たとえば無担保ローンの審査におけるスコアリング審査を 16 年 10 月に導入した。CRM による業務推進の効率化も課題のひとつであり、2 年程前に作った CRM の情報システム・インフラを活用した顧客のセグメントやマーケティングにも取り組んでいる。

エリア営業体制の試行的導入

つぎに、支店管理についてみると、長野県は北信、東信、中信、南信の 4 地区に大きく区分できるが、八十二銀行は支店管理の面でとくにブロック制はとっていない。ただし、県内を 10 地区に分け、その地区のなかで最も大きな規模の支店が地区内の支店のとりまとめ役を果たしているという。

ところで、長期経営計画の具体的課題のひとつは『店舗コンセプトの変革』であり、その一環として、エリア営業体制の一部地域への導入などに取り組んでいる。

エリア営業体制とは、営業エリアが重複している支店（３～４店舗）について、地域の客層に対応して支店の特色を明確に出し、専門性の高いサービスを提供するものであり、従来の全店フルバンキング制を見直す試みである。04 年２月に飯田地区で導入されて以来、小諸地区、塩尻地区、諏訪地区などで実施されている。

諏訪地区の事例でみると、中核店舗の諏訪支店に大口の法人取引先を集約し、高度な提案型セールスを展開、上諏訪駅前支店は個人特化型店に、また、諏訪南支店は地場の中小企業と個人顧客の開拓に特化し、特に立地面の良さを利用し『ローンプラザ諏訪』を設置してローン相談機能を強化するなど、地域性を考慮した店舗グループを作っている。

エリア営業体制導入の背景には、地域の特性を配慮するということに加えて、もうひとつ、個人顧客の相談内容が年々専門的に、かつ、高度になってきていることが挙

げられる。それゆえ、専門性の高い相談チャネルを整備しておかないと、顧客のニーズに応えられなくなってきている。個人特化型店への“衣替え”やエリアＭＡの中核店への配置はそのような専門的な相談機能強化の一環として理解することができよう。

我々は、担当部門の方に、エリア営業体制についての評価を尋ねたが、「まだ始めたばかりであり、検証中である。ただし、テリトリーが錯綜していたのが整理されたことと、エリア単位で情報が共有化できるようになったことは評価したい。エリア営業体制を徐々に拡げてはいきたいが、どのぐらいのスピードで全地域に展開するかについてはまだ固まっていない」と語っていた。

店質としては、基幹（中核）店、中小企業特化型、個人特化型に大別できるが、同行の顧客基盤と地域性からして個人特化型よりも中小企業特化型の方が数は多い。

個人特化型店舗の人容はパートを含めて7～10 人程度で、業務は資金調達が主になり、投資型商品の相談については中核店に配置されたエリアＭＡが対応しているという。

なお、インストア・ブランチについては、振込みなどの決済系の顧客が大半を占める可能性が高く、採算性に難ありということで、今のところ考えてはいない。また、投資型商品専門のミニ店舗についても、都会ほどの集客を見込めるかどうか疑問であり、慎重に検討したいという。

法人特化型店舗の県外進出

また、05 年 5 月に、埼玉県川口市に法人営業に特化した営業拠点を開設する予定であるが、今後もこのような法人特化型店舗の長野県外への進出は考えていきたいとのことである。事業性資金については都市部ではまだ開拓する余地があると考えており、経済的に長野県との関わりが深く、県内企業と取引がある事業体が多い信越線沿い、東京近辺を狙って攻めていきたいという。これは、メガバンクが地方都市に中小企業専門の営業拠点を設置する動きが拡がっているなかで、地銀としても都銀の領域に攻めていくことの必要性を感じているためであると思われる。なお、個人特化型店舗については今のところ県外に進出する考えはない。

ところで、県内における地銀と信金の棲み分けについてもたずねてみたところ、信金とはある程度棲み分けがあるが、メガバンクが攻め込んでくる状況のなかで、地銀としては信金のマーケットにも入っていかざるを得なくなっており、地銀と信金の棲み分けもこれまでどおりとはいかなくなっているという。都銀の地方都市への進出、地銀の隣接県への拡大、地銀と信金の競合など、従来はみられた業態間の棲み分けが入り乱れてきていることをあらためて認識させられる思いである。

キャッシュポイント網の拡充

ATM 網については、01 年 11 月に株式会社ローソン・エイティエム・ネットワークスと、03 年 2 月に株式会社アイワイバンク銀行と提携し、キャッシュポイント網を拡充する一方、従来の同行の店舗外 ATM（「クイックコーナー」）は 01 年度 26 ヵ所、02 年度 43 ヵ所を廃止した。クイックコーナーについては廃止するだけでなく、必要なところには新しく設置しており、02 年度は

図表 3　国内拠点数（04 年 3 月末現在）

	店舗数	うち県内
本　支　店	142	127
出　張　所	11	11
合　　計	153	138

図表 4　現金自動設備台数（04 年 3 月末現在）

	店 舗 内	店 舗 外	合　計
自動預金入金支払機(ATM)	487	233	720
ローソン共同ATM(全国)	0	3,139	3,139
アイワイバンク銀行ATM(全国)	0	7,804	7,804
現金自動支払機（CD）	0	11	11
合　　計	487	11,187	11,674

（注）ローソン ATM、アイワイバンク ATM の県内台数はそれぞれ 64 台、179 台。

善 光 寺 近 く の 大 門 町 支 店

(注) 周りの景観と調和をとるようにデザイン設計がなされている

3ヵ所に新設している。また、04年4月にはコンビニATMサービスの利用時間を延長（平日7：00〜22：00、土・日・祝日8：00〜20：00）するなど、利用者の時間面での利便性向上にも努めている。

さらに、04年10月には日本郵政公社とのATM提携を開始し、キャッシュポイント網の一層の充実が図られた。

しかし、キャッシュポイントのネットワークについてはまだ完璧なカタチとは考えていない。たとえば、スーパーなど物販の拠点に配置することも今後検討していきたいという。

窓口での相談営業力の強化

店舗については、今後は相談するスペースを確保したいといい、新しい店舗の設計ではとくにその点を考慮するという。

また、個人リテール統括部門の方は、「個人の顧客は基本的にはロー・カウンターに来ていただき、CRMと窓口端末をドッキングさせて、そこで提案セールスできるような形に将来は持っていきたい」と抱負を語っていた。今でも、ベテランの行員は、顧客の通帳を見て、顧客の特性をつかんだり、潜在的なニーズを読み取っているわけであり、それをCRMでシステム的にサポートすることは可能ではないかと、将来のビジョンを描いている。

平日の来店客数の減少

現在、平日の個人顧客来店数は減少している。一方、ATMを利用する客は増えている。店内に入り易くする工夫のひとつとして、都銀の一部ではATMを店内に移す動きもみられるが、同行の場合、そうすると、店内がかえって混雑し来店客に迷惑がかかるので、ATMについてはこれまでどおり入口に近い所に配置せざるを得ないという。

なお、平日に来店できない顧客の利便性を配慮して、同行では、休日も営業しているローンプラザを活用し、そこで定期預金の受け入れや投資型商品の販売を行うことも今後の検討課題のひとつとして考えている。

テレホン・バンキング取扱いの一時停止

ところで、八十二銀行はテレホン・バンキングの新規取扱いを現在は中止している。テレホン・バンキングについては、「“何をやるのか”をもう一度考え直したい。そのためにいったん縮小し、再構築する」との意向である。一方、個人向けインターネット・バンキングについては、02年3月末の契約2万先超、月間利用件数約10万件、03年3月末の契約は約3万先、月間利用件数16万件超、04年9月末の契約4万先超、月間利用件数21万件超と着実に増えている。

基本的に地域住民を顧客とし、地域内に稠密な店舗網を有する地銀の場合と、全国の不特定多数の顧客を相手にする都銀の場合では、テレホン・バンキングの位置付けが異なるかもしれない。八十二銀行のテレホン・バンキング取扱いの一時中止は、地銀らしいチャネルのあり方を模索するひとつの対応として理解することができるのではなかろうか。

おわりに

八十二銀行は、3年前にも住宅ローンの調査で訪問している。そのときに、“スタンスのしっかりした金融機関だな”という印

象を抱いた。地域のプライスリーダーとして安易な金利引下げ競争に走ることを自重していたし、『住宅ローン事前相談制度』を導入し、相談機能と貸出機能の結合にチャレンジしていた。

今回の訪問においても、“時代の潮流をしっかりと見極めながらも、流行に安易に追随しない金融機関だ”という感想を抱いた。店舗戦略におけるエリア営業体制の導入についても、慌てずに、効果の見込めそうな地域から順に実施しているし、インストア・ブランチやミニ店舗についても地域性、客層、採算性などを考慮して、慎重に検討している。しかし一方では、法人特化型店舗の近隣県への進出など、事業性資金の開拓余地があると判断すれば、果敢に攻めることも忘れない。キャッシュポイント網についても、格段に拡充したにもかかわらず、まだ完璧なカタチだとは考えていない。

今年（05年）6月に新しく頭取に就任する山浦氏は、記者会見で、「地域経済が発展しないと当行の発展もあり得ないというスタンスを大事にしたい」と語り、そのためにも、「顧客の懐に飛び込んで問題を解決する銀行を目指す」と抱負を述べている。

長期経営ビジョンにおいても『課題発見・解決型企業』を標榜しているが、そのためには、相談機能の拡充・強化が重要な課題になると思われる。同行が試行している特化型店舗による相談機能の強化、エリア MA の配置や CRM の活用による窓口での相談営業力の強化がどのような形で実を結んでくるか、今後もその動向を注目していきたいと思う。