

今月の焦点

国内経済金融

福岡ひびき信用金庫の店舗戦略

永井 敏彦

要旨

- ・ 福岡ひびき信用金庫は、平成 15 年 10 月に 5 つの信金の合併により誕生した。合併以来の課題は融資力の強化であった。そのために、エリア営業制を導入のうえ、エリア内で支店が他支店の融資業務をサポートする体制を構築した。
- ・ 経営効率化の柱として店舗統廃合を進めており、店舗数は合併発表時 88 カ店であったが、現在は 70 カ店である。統廃合に伴う顧客の利便性低下をカバーするため、他金融機関との ATM 提携等でキャッシュポイントを確保している。また小倉支店内に「ひびきプラザ」を開設するなど、顧客との相談機能を強化している。
- ・ 投資信託・外貨預金等資産運用商品の販売にも、力を入れている。

地域経済と顧客基盤

福岡ひびき信用金庫は、北九州市を中心に福岡県北東部を営業基盤とする信用金庫である。平成 13 年 11 月に、北九州八幡・若松両信金の合併により福岡ひびき信用金庫が誕生した。その後平成 15 年 10 月に福岡ひびき・新北九州・門司・築上・直方の 5 信金が合併し、現在の福岡ひびき信用金庫がスタートした。

表 福岡ひびき信用金庫の概要

(単位:百万円)

	平成15年度	平成14年度
当期純利益	531	841
経常利益	235	1,018
預金・積金残高	564,859	327,755
貸出金残高	306,674	194,372
自己資本比率	13.75%	14.87%
職員数	792人	464人

資料:福岡ひびき信用金庫 業務のご案内 Report 2004

(注)合併の影響で、年度ごとの計数は連続していない。

福岡県では金融機関の再編が活発である。平成 16 年 10 月には西日本シティ銀行(西日本銀行と福岡シティ銀行が合併)、同年 11 月には大牟田柳川信用金庫(大牟田信用金庫と柳川信用金庫が合併)が誕生した。競争の激化を背景に、金融機関にとって合併による経営基盤強化が有力な選択肢になっているから

である。

福岡ひびき信用金庫の主要営業エリアの一つである北九州市では、製鉄、化学、窯業セメントなど重厚長大型の素材産業が発達しており、新日本製鐵八幡製鐵所、住友金属小倉、新日鐵化学や三菱化学黒崎、黒崎播磨(窯業)が有名である。但し、新日鐵の工場が大分・君津・堺に分岐したことから、工場の職員数もピーク時の 6 万人から大幅に減少し、現在は 3 千人以下である。近年では重厚長大型素材産業のウェイトが下がり、自動車・産業用ロボット・IT・衛生機器等、業種の裾野が広がっている。

いわゆる「鉄冷え」の影響もあり、北九州市の人口は減少を続け(最近 100 万人を下回った)、人口の高齢化も進んでいる。こうした地域経済を再興させるため、昭和 63 年以降「北九州市ルネッサンス構想」が進められている。例えば、貨物輸送量増加に伴う船の大型化に対応できるように、また物流コストの低減と輸送時間を短縮するために、若松に大水深港が建設された。また 2006 年 3 月には、海上空港である「新北九州空港」が開港する予定である。

同信金の顧客基盤としては、中小企業と個

人の割合が高いが、地域の産業構造を反映し、前述製造業の関連企業に加え IT 関連・医療関連など業種の多様化がみられる。



福岡ひびき信用金庫本店

店舗統廃合への取組み

同信金の合併以来の課題は、融資の強化であった。合併前の旧福岡ひびき信金は比較的融資力が強かったが、それ以外の信金では各支店の渉外係の数が1~2名と少なく、融資を伸ばすための体制が十分ではなかった。そこで全営業エリアを9つに分け、各エリアでリーダー店を定め、その傘下に5~8店舗を配置した。一部エリアの傘下店を拠店と子店に分け、拠店に渉外担当者をまとめ、子店の渉外業務をサポートする体制を組んだ(注)。エリアリーダー会議が毎月2回開催され、営業推進方策について話し合いが行われている。

(注) 拠店は営業活動全般の拠点という一般的な意味ではなく、渉外担当者が集結する支店のこと。子店(こてん)の業務は拠店の渉外担当者のサポートを受ける。

また各支店は、その置かれた環境や各々の強みに応じて、総合店舗・事業性融資店舗・住宅ローン店舗・消費者ローン店舗・個人預かり資産店舗のいずれかの型を選択する。こ

の目的は、支店が自らの強みを認識し、業績目標上の力点を明確にすることである。

店舗数は合併発表時の平成14年10月時点で88カ店(旧5信金合計ベース)であったが、合併時までに78カ店に削減した。現在(平成17年6月1日)は70カ店であるが、今後60カ店程度まで削減することを検討している。但しそれが終着点とは限らない。資金量が同規模の信金の平均店舗数が約45カ店であり、それを考慮すれば、さらなる削減の可能性もある。店舗統廃合を実施する際に最も重要なのはスピードである。時間をかければかけるほど、経営効率化の実現が遅れてしまうからである。

合併直後は近隣重複店舗の統廃合もあったが、その後統廃合基準の中心となっているのは、一店舗当たりの融資残高(Per Branch)であった。地銀と信金では店舗統廃合の前提条件が異なる。地銀が合併した場合は、都市部の重複店舗中心の統廃合となる。しかし信金が合併した場合、合併前の営業エリアがほぼ分かれているため、もともと重複店舗が少ない。このため統廃合の基準において業務上の計数が重視されることになり、同金庫の場合にはPer Branchが最も重要な基準になっている。営業エリアの中で事業の盛衰があれば、店舗はそれに応じてスクラップアンドビルドしていく。例えば商店街アーケードがなくなれば、そこに配置されている店舗は廃止される。

廃止された店舗の顧客にとって最も不便なのは、預金口座番号の変更である。統合先支店に別の顧客の同じ番号があれば、口座番号は変更となる。問題は旧店舗に振込みがあった場合であり、振込先の旧店舗口座番号が自動的に新店舗口座番号に読み替えられるのは、廃店後2ヶ月間だけである。例えば給振口座については、顧客が勤め先企業に変更手

続きを行うよう、要請しなければならない。

店舗統廃合には、顧客からの照会対応も含め、一つ一つ処理しなければならないことが多い。そこで同金庫は統廃合マニュアルを策定し、統廃合対象支店はマニュアルに沿った処理を行っている。また「統廃合委員会」の設置により、定期的に本部と支店が統廃合関連事務のスケジュール確認等を行っている。

店舗を統廃合すると、顧客数・預金残高ともに減少するが、それは統廃後一年くらいの間であり、二年目からは下げ止まりがみられる。

顧客から店舗統廃合に対する反対意見がなかったわけではないが、丁寧に説明することで理解を求めている。なお、地域の人々が金融機関の店舗統廃合に慣れてきている、という面はある。店舗統廃合を実施しているのは同金庫だけでなく、他の金融機関でも、支店が機能特化型のサテライト店になり、機械化店舗となり、やがて廃店となる事例が多くみられるようになったからである。

但し、顧客の利便性低下をカバーする措置は必要である。まず顧客のキャッシュポイントを確保が不可欠である。店外 ATM 充実に加え、アイワイバンクとの ATM 提携、県内の他信金との ATM 利用相互無料化、福岡銀行との ATM 利用相互無料化(土日を除く)を実現した。

また店舗の重要な役割の一つは顧客との相談の場であり、この面での機能強化が行われている。平成 17 年 4 月には、小倉支店内に「ひびきプラザ」を開設し、各種ローン・年金・資産運用・経営の各分野で専門スタッフが相談に応じる体制ができた。またサンリブ若松内にインスタアランチ(代理店)が設置されているが、土日営業も行っているため平日に来店できない顧客からよく利用されており、将来的には相談業務の拠点としての機能を、これまで

以上に発揮していきたいと考えている。

資産運用商品の販売強化

前述の支店類型における個人預かり資産店舗をはじめ各営業店は、投資信託・外貨預金・保険年金等資産運用商品の販売に力を入れている。証券会社出身者の採用、勉強会開催により、職員の資産運用商品の知識を向上させた。

郵便局も含め他金融機関が積極的に運用商品を販売している。個人金融資産残高の大半が預金という構造は徐々に変化しており、価格変動リスクがある商品の割合が高まっている。これは一過性の動きではない、とみている。

顧客が自ら商品の購入を希望することはあまりないため、職員から顧客に声をかけることが大切である。また、顧客に商品を選択するチャンスを与えなければならない。顧客に少しずつでも購入の経験をしてもらうよう、努力している。