

### 広島銀行の店舗戦略

古江 晋也

・広島銀行は県内貸出シェアの約三割を占め、岡山・山口・愛媛県も「地元」とみなして業務展開を行っている。従来、広島県内の金融機関は顧客、営業エリア等で住み分けが行われていたが、競争の激化に伴い、徐々に崩れつつある。

・広島銀行は西日本の地銀のなかでトップクラスの店舗数を有していたが、店舗の管理・運営コスト等を削減し、収益・財務体質強化を行うため店舗統廃合に着手した。統廃合の対象店舗は、預金業務を主体とした「店頭特化店」・「出張所」が大半であり、原則として、顧客利便の低下を緩和する為、跡地若しくは近隣に ATM を残存させている。

・店舗統廃合によって、収益・財務体質を強化する一方で、残る店頭特化店の大半を資産運用等相談業務を行う「ひろぎんマネーコンサルティングプラザ」に移行し、富裕層を対象とした取引開拓に力を入れている。マネーコンサルティングプラザには、低い預金金利を背景に多様な資産運用ニーズを持った顧客が来店し、専用ブースで、落ち着いて、気軽に相談できる場として機能している。

#### 地域経済と競争環境

日清戦争以降、軍需産業が発展した広島市は、第二次世界大戦によって焦土と化した。しかし、戦後の広島県は軍需産業で蓄積された技術を活用し、自動車製造業、造船業、鉄鋼業などを復活させた。現在、広島県を産業立地の観点からみると、広島地域（広島市・呉市）は自動車、造船等、備後地域（福山市）は鉄鋼の中心地となっている。

今日、広島県経済はマツダの新型車投入効果によって自動車産業が好調であり、一般機械の操業度も高くなっている。また、鉄鋼業も国内外の強い需要によってフル操業となっている（注1）。

広島銀行（写真1）は、このような地域経済を背景に 32.8%の県内貸出シェアを占め、近隣の岡山・山口・愛媛県も「地元」と見なして業務を展開している。

なお、2004年3月末の貸出金残高 3兆8506億円の県別内訳は、広島県 69%、岡山県 6%、愛媛県 6%、山口県 3%、その他 16%となっている（注2）。

従来、広島県内の都銀、地銀、第二地銀は顧客、営業エリアの点で住み分けが行わ

写真1 広島銀行本店



**図表1 広島銀行の概要**

	2003年3月期	2004年3月期
経常利益	20,416	24,323
当期純利益	10,259	14,381
預金残高	4,944,774	5,046,265
貸出金残高	3,803,327	3,850,665
自己資本比率	8.37	8.91
職員数	3,078人	2,965人

出所)広島銀行 IR 資料より(単位:百万円)

れていた。しかし、都銀のリテール強化やもみじ銀行の誕生によって住み分けが徐々に崩れつつある。また、県外に本拠地を置く地銀が県内で融資を活発化させていることに加え、2006年度にもみじホールディングスと山口銀行が経営統合をする予定であり、県内における金融機関の競争はますます激しくなることが予想される。

中国地方では存在感の大きい広島銀行であるが、地元経済の活発化と金融機関の再編という環境の中で店舗統廃合をはじめとする構造改革を進めている(広島銀行の概要は図表1を参照)。

(注1)日本銀行広島支店 HP「広島県の金融経済月報 2005年5月分」参照。

(注2)広島銀行ディスクロージャー誌「ひろぎん レポート2004」参照。

### 広島銀行の店舗体制

広島銀行は現在、ブロック営業体制を導入しており、ブロックは中核店と傘下店を合わせて2~3店舗で構成されている。

中核店は、フルバンキング体制であり、渉外担当者を擁し、一部の傘下店の渉外活

動をもカバーしている。中核店長はブロック内の人事権を有し、ブロックの戦略に応じた人員配置を行うことができる。

傘下店は機能に応じて「リテール店」、「個人特化店」、「店頭特化店」に分れている。リテール店は、フルバンキングを行うが主に店周の中小企業や個人顧客を担当し、大企業や中堅企業は中核店が担当する。個人特化店である「マネーコンサルティングプラザ」は来店誘致型店舗として、外貨・投信・年金保険などを販売しており、現在18支店を配置している。

店頭特化店は投資型金融商品を扱わず、預金・為替業務を主体としている。なお、個人特化店と店頭特化店は渉外活動を行わず、中核店がサポートしている。個人特化店・店頭特化店を出張所にすることも考えられるが、形態(名称)変更に伴う顧客負担面を考慮し、現在も従来どおりの支店としている。

### 中期経営計画

広島銀行が店舗統廃合に本格的に着手し始めたきっかけは、2002年3月期決算で保有株式の減損処理、退職金積立不足の一括繰上処理、貸倒引当金の上積などによって415億円の当期純損失を計上したことによる。

この決算を受けて広島銀行は、2002年度から2004年度の3カ年を期間とする第4次中期経営計画を策定した。このときの基本方針には、顧客から最初に相談してもらえる銀行を目指す「ファーストコールバンク」の実現やITコストを抑制するため福岡銀行とのシステム共同化などが盛り込まれたが、特に注目されたことは収益構造の改

**図表2 広島銀行の店舗数の推移**

	本支店	出張所	代理店	合計
95年3月末	190	34	7	231
96年3月末	188	37	7	232
97年3月末	185	38	7	230
98年3月末	181	42	7	230
99年3月末	173	45	7	225
00年3月末	172	50	7	229
01年3月末	171	43	7	221
02年3月末	170	40	7	217
03年3月末	170	34	4	208
04年3月末	164	28	2	194
05年3月末	155	21	1	177

出所)広島銀行資料より

革・強化を重視し、業務純益向上策の一環として大規模な店舗統廃合等を打ち出したことである。

店舗統廃合は、一般的に他銀行との合併によって生じた重複店舗を削減するケースが多い。しかし、広島銀行は合併を伴わない店舗統廃合を実施した。

### 店舗統廃合

広島銀行は、かつて西日本の地方銀行でもトップクラスの店舗数を誇り、1996年3月末で232店舗(本支店188、出張所37、代理店7)を有していた。しかし、経済環境の変化に伴い当行は店舗統廃合を進めていった。図表2は、広島銀行の店舗数の推移を表したものである。1990年代半ばから2000年にかけては店舗総数に大きな変化は見られなかったものの、この間は、支店を出張所に変更する店舗形態の見直しが進められた。しかし、2001年3月末以降は店舗総数の削減が顕著になった。

第4次中期計画では、30店舗の削減を予定していたが、2002年3月末から2005年3月末の間に40店舗を削減し予定を上回った。

店舗統廃合の基準は、預貸金ボリューム、来店客数、店舗維持コスト、競合他行の状況などを総合的に判断して行った。

統廃合の対象は店頭特化店や出張所が中心であり、取引先への影響をできるだけ少なくした。また、顧客の利便性に配慮する観点から、店舗廃止の代替措置としては廃店跡地等にATMを残した。さらに、コンビニATM・郵貯

ATMとの提携や広島県内及び近隣県の一部地域金融機関とのATM利用手数料相互無料化提携により、キャッシュポイントの拡大に努めてきた。

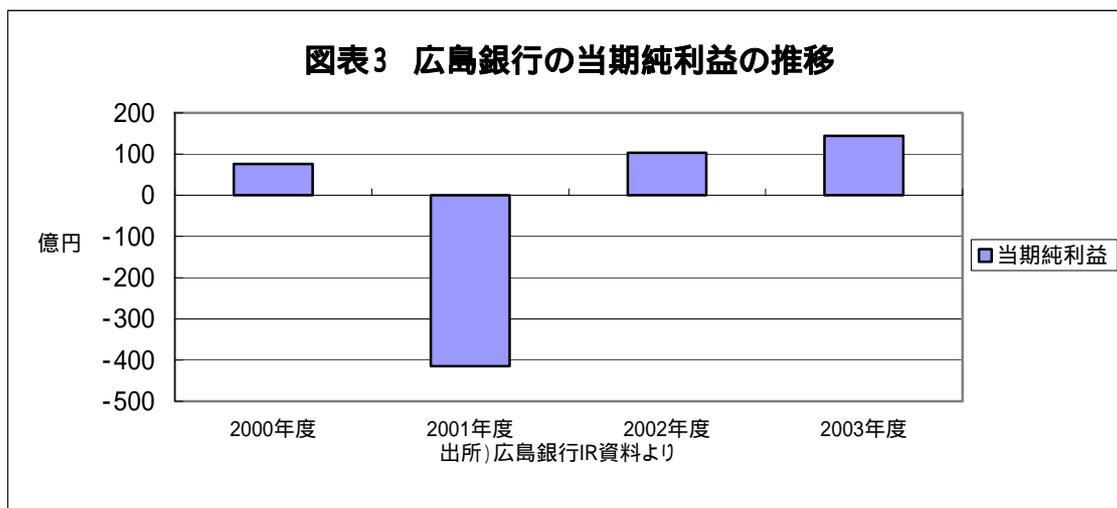
売却対象の店舗(自前店舗)には、歴史的価値のある建物もあり、建物の存続を求める地域の声もあった。すでに一部の店舗は地方自治体が借り受け、地域の資料館に改装している。

広島銀行の店舗統廃合は、ほぼ終東方向を迎えているが、今後は市町村合併に伴う対応等、必要に応じて、若干の上積みも検討していきたいとしている。

### リテール分野への「攻めの経営」

店舗統廃合や人員削減によるローコストオペレーション、株式の減損処理と売却損の減少、コア業務純益の増加などによって2003年度は最高益を記録した(図表3参照)。

財務体質を強化した広島銀行は現在、プライベートバンキング部門で富裕層への取引拡大を目標に攻めの経営へと転換してき



ている。その対応の一つが「ひろぎんマネーコンサルティングプラザ」（以下、マネコン）の開設である。

広島銀行は、以前、資産運用・ローン相談機能の拡充を目的に6店舗のインストアブランチを擁していた。しかし、インストアブランチへの来店者は、資産運用・ローン相談よりもむしろ税金の支払や振込などが目的であった。このためインストアブランチの役割は、母店の事務処理の一部を担うという領域をなかなか越えられなかった。また、土日も営業を行っているため、職員の労務管理も難しいという問題点もあった。

そこで広島銀行は、インストアブランチを4店舗に縮小すると共に営業時間も短縮する一方で、2004年10月からマネコンをオープンさせた。現在、マネコンは18ヶ所となっており、マネコンの増加によって投資型商品の販売も徐々に拡大している。

また、金融機関の住み分けが崩れつつあるなか、広島銀行は2001年8月に広島と福山の二ヶ所に売上高3000万円未満の中小企業・個人事業者を対象としたビジネスローンセンターを設置し、電話セールスを含めた顧客開拓による営業基盤拡大を狙っ

ている。

### 広島駅前支店

個人特化店である広島駅前支店（写真2）は、百貨店に隣接しており、一階は通常の支店業務、2階にマネコンを設置している。ターミナル駅にあるため、一階フロアの来店者は1日300～400人、ATM利用者を含めると1000人にのぼる。職員は行員6名、パート10名である。

マネコンには1日に4～10名程度が来店し、資産運用相談や個人向け国債の販売が行われている。従来、投信などの投資型商品は駅から離れた証券会社でしか購入できなかった。しかし、投信窓販が解禁されたことを受けて、広島駅前でも投資型商品が購入できるようになり、顧客の利便性が向上した。

広島駅前支店は当初（マネコン設置以前）、金融商品のセールスを行っていなかったが、最近は顧客側が積極的に投信・年金保険などのポスター広告に目を向け、職員に相談するようになったという。

マネコンの営業時間は9時～15時であるが、平日15時以降も事前にアポイントメン

## 写真2 広島銀行広島駅前支店



個人特化店である広島駅前支店の一階は通常業務を行い、マネコンは2階に設置されている。ターミナル駅の向かい側にあるため幅広い顧客層が来店する。

トがあれば相談業務に応じている。また、顧客へのセミナーを月一回程度行い、金融商品知識の普及にも努めている。

広島駅前支店はターミナル駅の前にあるため幅広い顧客層が来店するが、一般的には女性の新規顧客は小額から資産運用を始め、年配者は退職金から始める傾向にある。

マネコンを利用する大半の顧客は1000万円以上の資産を保有しており、預金金利が低いため他に何か良い資産運用はないかという問題意識をもった人々が多い。そのため、マネコンはこれらの顧客に資産運用をわかりやすく説明する場として機能している。

### おわりに

店舗統廃合は、一般的にキャッシュポイントの減少や地域住民感情などによって預金量や顧客数が減少していくことは避けられないといわれている。しかし、経営上、収益・財務体質を改善するため固定費を削

減し、「持たざる経営」にシフトしていくことは資本効率を高める意味でも重要である。

顧客の利便性低下を最小化しながら店舗統廃合を行うにはどうすればよいのか。広島銀行は、廃店跡地等にATMを設置すると同時に、コンビニATM・郵貯ATMとの提携や広島県内および近隣県の幾つかの提携地域金融機関との間でATM相互無料化を実現することで顧客の利便性を損なわないように配慮している。

収益力・財務力を向上させる上で、店舗統廃合は重要であるが、その一方で広島銀行は店舗機能を強化し、手数料収入増強により収益力を向上させることも行っており、ファーストコールバンクの実現に向け一歩踏み込んだ質の高い総合金融サービスの提供に向けた営業の展開を図っている。

### 参考資料

・広島銀行ディスクロージャー誌「ひろぎん レポート 2004」

・広島県ホームページ、日本銀行広島支店ホームページ