

地域金融機関の生き残り戦略

信用金庫のリテール戦略を調査してみると、都市銀行のリテール戦略とはかなり異なることが分かる。店舗戦略については、都銀はコンビニATM、インターネットバンキング、モバイルバンキングなど多様なチャネル戦略で顧客の囲い込みを図っており、旧来の店舗については、総合機能店舗制を見直し、機能別・目的別に店舗の再編・統合を図っている。一方、信金は、一部、立地条件によって法人取引店舗と個人取引店舗に分けるなど機能の見直しを進める動きがあるものの、基本的には今でも総合機能店舗を基本に据えている。渉外営業にしても、都銀はコスト重視の合理化を図っているのに対し、信金は訪問営業重視の姿勢を崩していない。

このような戦略の違いは、都銀の場合は広域、不特定多数の顧客を対象としているため、統計的合理性を追求できること、すなわち、不採算顧客、不採算取引を切り捨て、採算のとれるところに資源をシフトすることが可能であるが、信金の場合は、営業地域が限定されており、おのずと顧客数も限定されるため、優良顧客層に絞り込む「いいとこ取り」の戦略は取り難い。限定された営業地域でより事業機会を増やすしか方法がないのであり、そのためには、地域での取引シェアを高めるか、クロスセルによる取引の深化を図ることが課題となる。店舗網と渉外営業による信金の狭域高密度戦略は、そのような地域密着を図るための必要最低限のインフラであるといえる。

しかし、従来のような集金中心の渉外営業は時代のニーズに合わなくなってきた。運用できない資金を高いコストをかけて集めることは経営にとってマイナスである。先進的な信金は、渉外の目的を融資に切り替え、顧客の資金需要の把握に力をいれている。あるいは、顧客データベースと渉外担当が持ち運ぶハンディ端末を接続できるようにして、渉外担当業務の質的向上（クロスセルの推進など）と効率化を図ろうとしている。言い換えれば、金融サービスの宅配機能を最新の情報機器の活用によって実現しようとしているのであり、そこに渉外営業の進化していく姿が垣間見られる。このように信金は都銀とは違った形で効率化を追求しているのである。

ところで、信金の場合は、農協組織と同様に「系統組織」とはいえ、農協とは大きく異なる点がある。たとえば、信金の場合は、中小企業への旺盛な資金需要を背景に預貸率が高かったために、上部組織への預け金は流動性保持目的が主であり、預金施設による高利還元をそれほど必要としなかった。それゆえ、経営体としての信金の自立性は非常に強く、経営責任が明確である。個別信金を訪問してみると、それぞれの立地条件のなかで、必死に知恵とアイデアを絞り出して健闘している。一方、農協金融はJAバンク構想のもと一体的な事業運営の実現に向けて、大きくカジをとろうとしている。農協金融の場合は、地域内の資金需要が弱いために貯貸率が低く、上部団体の運用に依存せざるを得ない現実があり、三段階一体での経営をより強く考慮せざるを得ない。しかし、異なる立地条件のなかから生まれる現場の知恵とアイデアは多様である。JAバンクは統一性を持ちながらも、個別農協の知恵を生かす運営を模索しなければならないといえよう。

((株)農林中金総合研究所調査第二部長 鈴木利徳・すずきとしのり)