

# 地域金融機関の店舗戦略

## エリア営業制導入による店舗機能の見直しと再編

### 〔要 旨〕

- 1 地銀のなかには、地域特性を重視した分権的業務運営体制すなわちブロック制（カンパニー制）を敷いているところがあり、ブロック長への権限委譲をすすめ、顧客対応力の強化を図っている。
- 2 地銀、信金ともにフルバンキング型店舗の見直しが進んでいる。地銀では、統括店とメンバー店数店から成る店舗の集合をひとつの営業体＝「エリア営業体」と考え、エリア営業体でフルバンキングサービスを提供する動きが広がっている。その場合、統括店にフルバンキング機能を集約し、メンバー店は機能特化型店舗に衣替えしている。  
信金では、立地条件に応じた店舗方式を採用しているが、基本的には、顧客基盤が均質な地域ではフルバンキング方式を堅持、営業エリアによって顧客基盤が異なる地域では、母店・サテライト店方式を採用するところが多い。  
地銀、信金ともに、店舗再編は合理化の手段であるが、それだけではなく、個人顧客の相談内容が高度になってくるなかで専門性の高い相談チャンネルを整備するというねらいがある。
- 3 地銀では資産運用相談業務を強化・拡充する動きが目立つ。資産運用相談スペースも、従来のローカウンターから相談コーナーへ、相談コーナーから個室型相談ブースへと、質的に充実する方向にあり、資産運用コンサルティングソフトの開発も進んでいる。また、ミニ店舗、コンサルティングプラザなど個人特化型、店頭誘致型の店舗の増設も盛んである。しかし、客層のターゲットの絞り込みや、来店客数の確保では課題を抱えており、店頭誘致型店舗のマネジメントは試行錯誤の途上にあるといえる。
- 4 インストアランチについては、広告宣伝や新規口座の獲得では効果が認められるものの、業務内容をみると、公金収納などが過半を占め、ローン相談や資産運用相談への展開が、当初のねらいどおりには進んでいない。
- 5 地域での預金・貸出金残高シェアの向上が求められる地銀、信金では、店舗統廃合は一般的には積極的な戦略として認知されていないが、他金融機関との合併等をきっかけに店舗統廃合を実施、あるいは計画している地銀、信金も現れている。統廃合対象店舗は、顧客を効率よくカバーできる最適な店舗配置を実現する観点から選定され、実際には営業エリアの線引きができない重複店舗が中心となる。店舗統廃合を実施すれば顧客流出は避けられないが、各金融機関は、コンビニATMサービス提供や他金融機関とのATM手数料相互無料化等でキャッシュポイントを確保することにより、顧客の利便性低下を最小限にとどめている。店舗統廃合を円滑に進めるためには、これを経営の重要課題と位置付け、集中的かつスピーディに取り組むこと、そして統廃合の趣旨およびプロセスが関係職員全員に浸透していることが必要である。

## 目次

### はじめに

#### 1 店舗機能の見直しと店舗の再編成

- (1) 地域特性を配慮したゾーニング
- (2) 地銀のエリア営業体制
- (3) 信金の店舗戦略
- (4) 資産運用相談への対応強化
- (5) インストアランチとインプラチストア

#### 2 地銀・信金の店舗統廃合

- (1) ATM網の拡充
- (2) 店舗統廃合の現状
- (3) 顧客流出への対応策
- (4) 店舗統廃合を円滑に進めるために  
おわりに

## はじめに

金融機関の店舗戦略を考察する場合、店舗の配置や形態だけを調べるだけでは不十分である。店舗、ATM、インターネット、電話、渉外を含むチャネル戦略として把握しなければならない。また、本支店間の機能分担、ブロック体制（後述）を敷いている場合には各ブロックへの権限委譲の状況などについての考察も欠かせない。さらには、客層、地域性、商品性に対応した店舗形態・サービスのあり方や営業時間の設定など、店舗戦略を考えるにあたっては、店舗の採算性だけでなく、多角的な視点で分析する必要がある。

また、4～5年前までは店舗の合理化・再編や住宅ローンセンターの拡充などが店舗問題の中心であったが、不良債権処理に目途がついた地銀のなかにはミニ店舗、マネーコンサルティングプラザなど資産運用相談に重点を置いた個人向け店舗の拡充に乗り出す動きもみられる。地域金融機関の

店舗対応の動きは速い。店舗の多様化・専門化も進んでいる。

都銀、地銀、第二地銀、信金、信組、労金、JAの業態間の棲み分けを超えた競合が激しさを増しているなかで、地域金融機関がどのような店舗戦略で生き残りを図ろうとしているか。その一端を以下で紹介したいと思う。

## 1 店舗機能の見直しと店舗の再編成

### (1) 地域特性を配慮したゾーニング

店舗戦略とはいわばゾーニング（営業エリアの線引き・区分け）戦略である。営業エリアをどういう思想でゾーニングするか、どんな視軸で区分けするかということこそ店舗戦略の基本である。

まず、地銀の場合は、ゾーニングを2段階で行っている事例がみられる。たとえば、静岡銀行では4ブロック、31エリア、横浜銀行では8ブロック、26エリアに編成している。ここでいうブロックとは、エリアを

包含する広域地域区分であり、各ブロックには3～8のエリアが含まれる。

静岡銀行の事例で詳しく紹介すると、99年4月に「カンパニー（擬似分社）制」を導入し、営業店は中部、東部、西部、首都圏の4つのカンパニー（ブロック）にグルーピングされた。カンパニー制導入のねらいはリテール顧客と地域性を重視した業務運営体制の構築にある。同行はもともと静岡三十五銀行、遠州銀行、浜松市信用組合が合併を重ねてできた銀行であり、東部は伊豆、中部は駿河、西部は遠州ということで、それぞれ気質・文化・産業構造などの地域性が異なっている。リテール顧客への対応も、地域特性への配慮が欠かせないというわけである。なお、各カンパニーのトップには常務執行役員をおいて、カンパニーへの権限委譲をすすめるとともに、カンパニーごとの業績を競わせる体制にもなっている。

このような地域分権的な経営システムはメガバンクでも導入されている。たとえば三井住友銀行は、04年6月個人リテール部門の営業体制を見直し、約400の支店を統括する地域ブロックを従来の50から鉄道ターミナルごとに36に再編し、顧客の動線と生活スタイルに合わせた形にくくり直した。ブロック長への権限委譲をさらに進め、迅速な意思決定とエリアマーケティングの推進を加速し、ブロック内の人事配置や評価、営業ノウハウの共有化、一定の基準内での金利決定権、さらには、ブロックごとに広告・宣伝を担当する「エリア・マーケ

ティング・オフィサー」の配置（1名）など、地域特性を重視する業務運営体制を敷いている。<sup>(注1)</sup>

りそな銀行も04年4月から「エリアマネジメント」と称する分権的経営システムを導入している。全国を30の地域に分けて地域別責任者「地域CEO」を配置。地域CEOは「ミニ地銀のトップ」として地域内の人員配置、店舗機能の集約など幅広い権限を持ち、地域の実情に応じたサービスを提供できるようにしている。<sup>(注2,3)</sup>

このような地銀、メガバンクにおける地域特性を配慮した経営システムの構築は、大規模合併JAにとっても示唆するものがあるように思われる。

（注1）日本経済新聞04年6月1日付

（注2）日本経済新聞04年3月31日付

（注3）金融ビジネスApril 2004

## （2）地銀のエリア営業体制

今回ヒアリング調査で訪問した地銀では「エリア営業体制」を導入しているところが多かった。<sup>(注4)</sup>

エリア営業体制導入には、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、高度になってきており、それゆえに、専門性の高い相談チャネルを整備するというねらいがある。

静岡銀行の例で紹介すると、3～4店舗の集合をひとつの営業体と考え、個々の営業店でフルバンキングサービスを提供するという発想を捨てて、エリア営業体でフルバンキングサービスを提供するというもの

である。そうすることで、より効率的に質の高いサービスを提供するねらいがある。全部で31のエリア営業体があり、エリア営業体のなかにはその中核になる「統括店」が1店、「メンバー店」が2～3店あるというイメージである。<sup>(注5)</sup>

涉外担当は主に統括店に配置され、エリア内の支店地域を横断的に動き回る。具体的には、法人の新規開拓を専担で行う「エリア新規法人担当」、個人向けローンを推進する「エリアローン推進担当」、個人の資産運用相談を担当する「エリアFP（ファイナンシャルプランナー）」などが配置されている（第1図）。

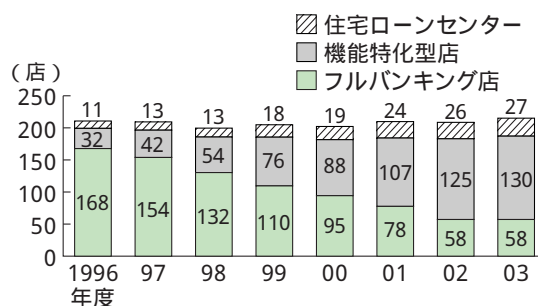
言い換えれば、統括店にフルバンキング機能を集約し、メンバー店は機能特化型店舗に衣替えしたといえる。メガバンクは「重複店舗の統廃合と機能特化型店舗の新設」を進めたのに対し、地銀の場合は、店舗機能の見直しと再編によって、店舗の合理化を図っているのである。実際、静岡銀

第1図 静岡銀行のカンパニー制とエリア営業体制のイメージ



資料 農中総研作成

第1表 横浜銀行の有人チャネル数



資料 横浜銀行IR資料より

行や横浜銀行では店舗の総数そのものは過去5～6年間ほとんど変わっていないが、フルバンキング型店舗の数は大きく減少している（第1表）。

（注4）呼称は銀行によりまちまちであり、広島銀行ではブロック営業体制、親和銀行ではエリアブロック制と呼んでいる。

（注5）「統括店、メンバー店」の呼称は「中核店、サテライト店」など銀行によりまちまちである。また、メンバー店は地域の特性に応じて、中小零細企業と個人に対応するリテール店、中小企業特化型店、個人特化型店、ローン特化型店、運用相談特化型店など、その性格は多様である。個人向けのメンバー店の場合は涉外営業を行わない店頭誘致型店舗のケースが多い。

### （3）信金の店舗戦略

信金の経営戦略はいわゆる「狭域高密度戦略」「フェイス・トゥ・フェイス」という言葉に集約される。営業エリア内に稠密な店舗網<sup>（注6）</sup>を配置し、店周を中心<sup>（注6）</sup>に濃密な涉外営業を展開する。顧客密着戦略により高い利便性を提供することで、他金融機関との差異化を図ってきた。

また、信金の場合は顧客数もおのずと限定されているため、優良



顧客を選別的に取り込む「いいとこ取り」の戦略は取り難い。むしろ、地域での取引シェアを高めることが重要であり、稠密な店舗網は営業エリアでの優位性を確保するためには不可欠の選択ともいえる。信金が他金融機関に比べて、相対的には店舗の廃止に慎重に対応し、狭域高密度戦略を維持してきた背景が理解できる。

しかし、営業エリアの地域経済が低迷し、信金の収益が伸び悩むなかで、狭域高密度経営を維持するコストが割高になってきたことも事実であり、信金もまたいやおうなく店舗の再編に取り組みざるを得なくなった。

信金の店舗方式を類型化するのは難しいが、あえて分類すると、フルバンキング方式、母店・サテライト店方式、組み合わせ方式、店質選定方式に分けられるのではなかろうか。

フルバンキング方式は従来型店舗であり、各支店営業エリアの立地条件、顧客基盤が比較的均質な地域に立地している信金で、フルバンキング方式を堅持しているところが多い。この場合、店舗の効率化は、職員数を減らすことで対応している。

母店・サテライト店方式は基本的には地銀のエリア営業体制と同じ考え方であり、母店とサテライト店を合わせてひとつの営業活動単位と考え、顧客ニーズに応えるものである。母店に融資機能と渉外機能を集約し、サテライト店は個人向け、預金機能に特化している。

組み合わせ方式とは前二者を組み合わせ

たものである。たとえば、北海道・帯広信金の事例を紹介すると、「市部」では法人取引を母店に集約し、サテライト店は個人取引店に特化する形で店舗機能の再編を行い、「郡部」ではフルバンキング型を維持するという方式をとっている。ある信金では、「郡部の店舗は不採算だからということで単純に閉鎖できない。店舗当たりの人員を削減することで対応している」と語っていたが、人口希薄な地域の店舗の効率化が地方の信金にとっては大きな課題になっているといえる。

店質選定方式は各支店の立地条件、顧客基盤が多様で、地域性が顕著に異なる信金で採用されている。たとえば、立地条件によって「融資特化店」「預貸並進店」「預金・個人ローン特化店」と店舗を分類したり、「総合推進店舗」「事業者推進店舗」「消費者推進店舗」「効率化店舗」に区別したりしている。この方式は地域性の違いに対してきめ細かく店舗機能を分化・再編しているものであり、母店・サテライト店方式の応用編といえよう。

(注6) 都内の信金の場合、500mから1km間隔で店舗が配置されている。

#### (4) 資産運用相談への対応強化

資産運用相談業務については、信金、信組などはその客層からしてニーズが限定的であり、品揃え的な取組みが目立つ。一方、地銀では、資産運用相談業務に熱心に取り組み始めたところもみられる。以下、いくつかの事例を紹介したい。

たとえば、横浜銀行では投信や年金型保

険など預り資産に力点を置いた個人特化、店頭誘致型ミニ店舗を01年度2店舗、02年度3店舗、03年度8店舗と増設してきている。立地については、地域の客質、客数、成長性、他行との競合条件など定性的・定量的な分析を踏まえて、選定している。既存店舗では「預金」と「預り資産」の割合は8対2くらいであるが、ミニ店舗では5対5程度の割合になるという。なお、ミニ店舗は「開設5年で黒字化」することを目的に取り組んでいる。

広島銀行は04年10月、広島駅前支店の2階に「ひろぎんマネーコンサルティングプラザ」を開設。職員3名で、営業時間は9時～3時だが、時間外でも相談に応じられる体制をとっている。1日当たり4～10名程度が来店。来店客は、これから資産運用に取り組もうとしている初心者が多く、運用経験の豊富な顧客は最初から証券会社へ行くという。月に1回資産運用相談会を開催、参加者には高齢者が多いという。

また、資産運用相談コーナーや個室型相談ブースの増設に力を入れ始めた地銀もみられる。ここでは、スルガ銀行の事例を紹介したい。

スルガ銀行は、04年7月に東京・渋谷に個室6室を備えた新形態の支店「サロン・ド・コンシェルジュ渋谷」をオープンし、資産家や富裕層を中心に資産運用に関する提案を行っている。サロン・ド・コンシェルジュは現在、首都圏6か所にあるが、今後は静岡県内の店舗にもあまねく、このようなコンシェルジュ・コーナーを確保して

#### スルガ銀行 <相談コーナーの内部>



1対1で落ち着いて相談ができる。コンサルタント・ソフト(現在開発中)を活用して、顧客の特性とニーズに合った提案を行う(取り扱い商品は系列にとらわれず、よい商品であれば外部と提携。投信は42種類、個人年金保険は8種類をそろえる)。

いく予定である。なお、資産運用相談にあたっては、CRMを活用した資産運用コンサルティングソフトを開発中である。

このように資産運用相談のスペースはローカウンターから相談コーナーへ、相談コーナーから個室型相談ブースへと、相談スペースが質的に充実する方向へ向かっており、また、コンサルティングソフトの開発も進んでいる。

しかし、豪華な相談ブースと相談ソフトが富裕層の獲得にどれほど有効であるかという検証はこれからであり、現在のところはまだ試行的な取り組みであるといえる。また、相談ブースと相談ソフトを用意しても、顧客が来店しなければビジネスチャンスは生まれない。そういう意味では、いかに店頭誘致するかが大きな課題であると思われる。

## (5) インストアブランチと インブランチストア

調査を行うまでは、インストアブランチとインブランチストアは「似たもの同士」という感覚であったが、実際に現地で話を伺ってみると微妙な違いに気が付く。たとえば、設立の動機、ねらいが異なる。インストアブランチの場合は、店舗網の空白地帯である大型ショッピングセンターやスーパーなどに新たに個人特化型店舗を配置し個人顧客の取り込みをねらうケースが多いのに対し、インブランチストアの場合は、店舗機能の再編によりフルバンキング型店舗を個人特化型店舗に切り替えるときに生じた空いたスペースの活用手段として他業態店舗を誘致することが多いように思われる。以下、インストアブランチを中心に話を進めたい。

店舗の種類は出張所、代理店がほとんどであり、職員体制はパートを含めて6～7名程度、主な業務内容は口座開設、通帳の更新、公金収納、ローン相談、資産運用相談などであり、出張所、代理店の場合は融資業務は行っていない。

スーパーの営業日に合わせて土日も営業しており、また、営業終了時間は平日の場合で18時～20時ごろまで（土日は17時頃まで）と一般店舗よりは遅くまで営業している例が多い。

インストアブランチの評価を伺ったところ、広告宣伝や新規口座の獲得ではそれなりの効果があったが、実際の業務内容では公金収納などが過半を占め、ローン相談や

資産運用相談への展開がみられず、当初のねらいどおりには進んでいないという評価が多数派である。お客の立場からみれば、ローン相談や資産運用相談は買物のついでに立ち寄って済ますという性格のものではなく、買い物と相談業務はマッチしないといえる。客層からみても、日中買い物に来るのは主婦層、高齢者層が多く、一家の大黒柱として働いている者は夜か、土日でないとは来店できないはずである。しかし、「土日にもっと相談需要があると思っていたが、期待はずれだった」（広島銀行）という声もあり、相談需要の掘り起こしが多くの金融機関にとって課題となっているように見受けられた。

さらに、テナントの賃借料が高いという声が多く、店舗維持コストが高くつくこともあって、店舗単体の採算性は良くないケースがほとんどであった。

インストアブランチについて各地域金融機関は、まだ手探りで、試行錯誤を重ねている途上にあるというのが実態であるといえよう。

静岡銀行  
<インストア・ブランチ「ジャスコ清水店出張所」>



右側が銀行店舗窓口、左側がATMコーナー

## 2 地銀・信金の店舗統廃合

### (1) ATM網の拡充

このような店舗形態の多様化とともに進められているのが、ATM網の拡充である。これにより店舗のキャッシュポイント機能の一部は、ATMに代替されている。例えば横浜銀行は小田急線63駅構内にATMを設置したが、これは営業エリアをカバーする鉄道の駅で、乗降客が多い地の利を生かして、キャッシュポイント機能をより発揮させる取組みである。

地銀では00年まで、信金では03年までATM数が増加し続けたが、その後ATM数は横ばいに転じた。その背景としては、次の2点により自前のATMを設置する必要性が低下したことが考えられる。第一に、01年以降アイワイバンク銀行（01年開業）やイーネットのATM設置台数が大幅に増加し、金融機関がATM提携によりコンビニATM網を積極的に活用するようになった。第二に、業態内外でのATM提携による手数料相互無料化が進展したことである。例えば信金業界では、「しんきんゼロネットサービス」により、預金者が全国どこの信金ATMを活用しても、平日昼間の利用手数料は無料である。また例えば広島県では、「ひろしまネットサービス」により、広島銀行、もみじ銀行、信金、JAなど県内（一部近隣の金融機関も含む）地域金融機関の間で、どの金融機関の預金者がどこのATMを活用しても、平日昼間の利

用手料は無料となっている。これら金融機関は当然業務上の競合関係にあるが、助け合える面では助け合っていくということである。こうした事例は広島県にとどまらず、全国多くの地域で見られる。

このように店舗のキャッシュポイント機能はATMに代替され、ATM網が外部との提携で拡充した。従って顧客の利便性は格段に向上しており、金融機関が自前で店舗やATMを設置する必要性は、以前と比較して低下している。

### (2) 店舗統廃合の現状

地銀、信金では、地域での預金・貸出金残高シェアを高めることが求められ、営業エリア内に支店網を行き渡らせる必要があるため、店舗統廃合は一般的に積極的な戦略としては認知されていない。このため地銀と信金の店舗数は、他業態と比較してあまり減少していない。

しかし経営環境の変化を背景に店舗統廃合を実施、あるいは計画している地銀、信金が現れている。その大半は他金融機関との合併がきっかけになっているが、合併とは関係なく単体で経営体力向上のために統廃合を進めているところもある。

店舗統廃合を実施している親和銀行、広島銀行、福岡ひびき信金、城北信金を05年4～6月にかけて訪問し、店舗戦略についてヒアリング調査を実施した。以下は、その内容をとりまとめたものである。

合併を機に実施される店舗統廃合は、合併前の金融機関の営業エリアが分離してい



るか重複しているかで、中身がやや異なってくる（第2図）。

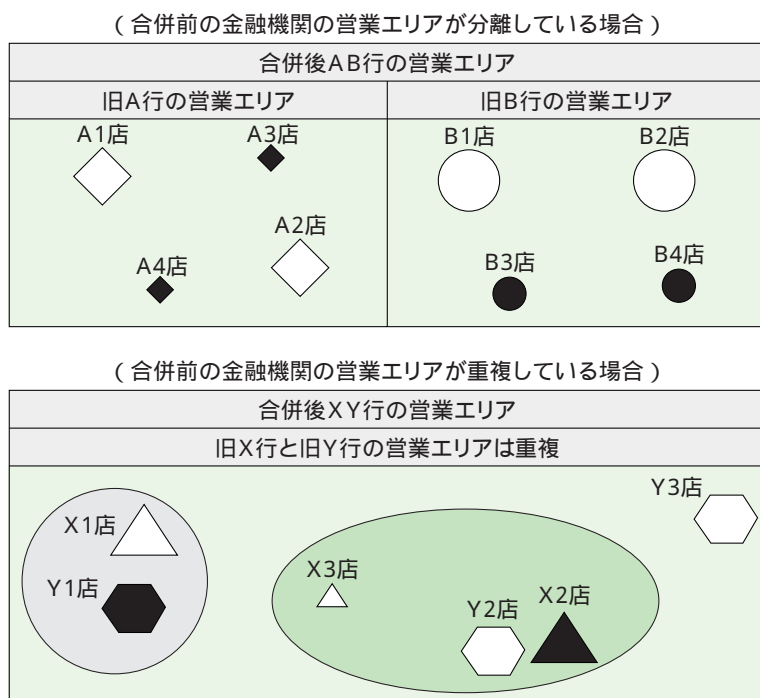
実際には合併前の金融機関の営業エリアが完全に分離していることはなく、近隣大都市等共通のエリアが存在しているが、営業エリアが比較的分かれた状態であれば、重複店舗を探すことは困難である。しかし、経営効率化が経営統合の目的の一つであるケースが大半なので、店舗統廃合が検討対象になることは多い。この場合、統廃合の基準は業務量（例えば1支店当たりの貸出金残高）となり、一定水準の業務量を満たさない店舗（第2図のA3店・A4店・B3店・B4店）が統廃合の対象となる。

これに対して、合併前のエリアが重複し

ていると、合併後に複数店舗の間で担当エリアの線引きができない地区がでてくる。第2図によれば、合併後のXY行において、旧X行の支店（X1店）と旧Y行の支店（Y1店）が重複店舗となり、例えばY1店が廃止対象となる。また同様にX2店とY2店も重複店舗であるため、例えばX2店が廃止対象になる。一方Y3店は、他店から地理的に離れており、業務量が十分なので存続となる。これに対してX3店については、他店から離れているものの、業務量が小さく単独での業務継続が難しいため、営業拠点としての機能を個人特化などの形で絞り込み、Y2店の傘下に入れることを検討する。

廃止対象店舗選定にあたって、このほか重要な判断基準が二つある。第一に、他行との競争の度合いである。競争が厳しい地区での店舗廃止は、預金・貸出金残高シェアの低下に直接結びつくためダメージが大きい。第二に、店舗の地域社会とのかかわりである。例えば親和銀行は、離島にいくつかの支店を配置しているが、島内唯一の支店は原則として廃止していない。効率性の観点からは本来これらの支店を維持していくことは難しい。しかし、各島の重要産業である水産業

第2図 店舗統廃合の型



資料 農中総研作成

- (注) 1 支店を表す印の大きさは、ローン残高等業務量を示す。  
 2 黒塗りの印は廃止店舗、白抜き印は存続店舗を示す。  
 3 実際には、合併前の金融機関の営業エリアが完全に分離することはないが、単純化のためA行とB行の営業エリアを完全に分離した形にしている。

をサポートしていく必要があるうえ、同行の支店は住民の生活上不可欠なインフラになっている。また広島銀行は、1市町村には最低1店舗を残すようにしている。

これらも含めた様々な要因を考慮し、顧客を効率よくカバーできる最適な店舗配置を実現する観点から、店舗間の役割分担のイメージも形成しつつ、廃止対象店舗を選定する。

### (3) 顧客流出への対応策

店舗統廃合を実施すれば顧客流出は避けられず、これは預金残高に端的に現れる。統廃合実施の数か月前に顧客宛通知を送付するので、預金流出はその時点から始まり、統廃合実施後2～3か月の間に目立った流出が続き、その後1～2年の間に下げ止まる。最大の要因は年金受給者の動向である。高齢者の金融機関選定において、自宅から店舗までの物理的な距離が大きな影響力を持つ。従って、自宅から最も近い店舗が廃止となった場合、預金口座が郵便局に移されるケースが多い。

しかし訪問した各金融機関は、こうしたマイナスの影響を可能な限り小さくする様々な手を打っていた。各金融機関に共通していたのは、アイワイバンク銀行等との提携によるコンビニATMサービスの提供を通じた、顧客のキャッシュポイント確保である。また、他金融機関とのATM手数料相互無料化や、法人向けインターネットバンキングサービスの提供により、顧客の利便性を確保するところもあった。

但し各金融機関ともに、主要な顧客を守りきれているかどうかも含め、統廃合の効果、またそのためにどれだけのコストを支払ったかを本格的に検証するのは、これからである。

### (4) 店舗統廃合を円滑に進めるために

店舗統廃合を円滑に進めるにあたって重要なことは何か、という質問に対する各金融機関の回答は、おおむね以下の3点であった。

第一に、店舗統廃合を経営上の重要課題と位置付け、困難に直面してもひるむことなく粛々と進めることである。店舗統廃合は、経営体力向上を通じて、将来にわたり地域に対して安定的な金融サービスを提供していくことを意図するものである。一時的に顧客に多少の不便を感じさせることはあるが、それを最小化するためにできる限りの代替策は行っている。統廃合に反対する顧客もいるが、この点を丁寧に説明することで、理解してもらう必要がある。

第二に、統廃合には集中的かつスピーディな取組みが必要である。時間をかけるほど収益改善効果が薄れ、経営効率化が遅れてしまう。

第三に、統廃合の趣旨及びプロセスが、関係職員全員に浸透していることである。具体的には統廃合マニュアルを策定し、定期的な打ち合わせにより、スケジュールや進捗状況等に関する情報を職員が共有化することである。特に廃止店舗の口座に給振が行われている場合、顧客自身が勤務先に

変更手続きを申請しなければならない。顧客からこれに関連した手続きも含め各種照会が多く寄せられるので、適切に対応できる体制を整える必要がある。

## おわりに

地銀・信金等地域金融機関においては、経営効率化と地域密着型顧客対応を共に追求することが経営課題になっており、顧客を効率よくカバーできる最適な店舗配置を実現する観点から、複数店舗の集合をエリア営業体とし、この単位でフルバンキングサービスを提供するところが多くなった。また店舗統廃合を選択肢から除外しないところも現れている。

店舗配置の効率化と同時に進められているのは、コンビニATMサービス提供や他金融機関とのATM手数料相互無料化による、顧客のキャッシュポイント確保である。またその一方で、店舗の対顧客相談・セールス機能をより発揮させるため、資産運用・相続・ローン関連の相談業務への対応を強化するところも多くなった。

但しこうした各金融機関の取組みについては、試行錯誤の部分があることが否定できず、その効果やコストについて、今後の本格的な検証を待つものもある。また今後、地域経済の活性化をサポートするために地

域金融機関がどのようにかかわっていくか、団塊の世代が退職する時期にどういう個人金融対応が必要か、等大きな課題に直面するなかで、戦略の変化がみられるかもしれない。

本稿は、現時点での地域金融機関の店舗戦略を描いたものであるが、これはいわば、常に動いている情勢の静止画像である。今後も継続的に情報収集していく必要があると思われる。

### <参考文献>

- ・鈴木利徳(2005a)「独自のビジネスデザインを追求するスルガ銀行」『金融市場』4月号
- ・古江晋也(2005a)「横浜銀行の店舗戦略」『金融市場』4月号
- ・古江晋也(2005b)「しずおか信用金庫の店舗戦略」『金融市場』5月号
- ・鈴木利徳(2005b)「八十二銀行の個人リテール対応とチャネル戦略」『金融市場』6月号
- ・古江晋也(2005c)「営業力強化を図る静岡信用金庫」『金融市場』7月号
- ・永井敏彦(2005a)「親和銀行の店舗戦略」『金融市場』7月号
- ・古江晋也(2005d)「広島銀行の店舗戦略」『金融市場』8月号
- ・永井敏彦(2005b)「福岡ひびき信用金庫の店舗戦略」『金融市場』8月号

### <執筆分担>

はじめに、1節

(取締役調査第一部長<前取締役調査第二部長>

鈴木利徳・すずきとしのり)

2節、おわりに

(主任研究員 永井敏彦・ながいとしひこ)

