今月の窓

人的対応力を強化する店舗機能の見直し

日本の金融機関は80年代半ば頃までは護送船団方式，規制金利という言葉に象徴されるように銀行行政による庇護と規制のなかで比較的安定した経営を行ってきた。店舗行政についても同様であり，店舗数，設置場所，営業時間などこと細かく行政が厳しく規制，あるいは指導していた。しかし，80年代後半以降金融の自由化が本格的に進められるなかで，店舗規制についても段階的に緩和され，店舗設置の自由度が増していった。

さらに，90年代半ばになると，店舗の設置数規制，店舗の人員基準などが撤廃・緩和され，90年代半ば以降金融機関の店舗戦略は大きな変革の時代を迎える。

その変革のキーワードは何かといえば，ＩＴ革命と店舗機能の見直しと個人リテール強化の潮流である。90年代後半はＩＴ・インターネット革命の高揚期であり，金融機関はインターネット上での金融ワンストップショッピング，取引履歴のデータベース化と統計的手法を駆使したＣＲＭ（カスタマー・リレーションシップ・マネジメント）およびワン・トゥ・ワンマーケティング，インターネット・バンキングなど，ＩＴを駆使した新しいビジネスモデルを模索していた。また，異業種がインターネットやコンビニエンスストアを活用して銀行業に参入したのは2000年前後であり，ジャパンネット銀行，アイワイバンク銀行，ソニー銀行，イーバンク銀行が矢継ぎ早に開業した。

一方，従来の店舗については，当時，店舗スペースの７割は事務処理のために利用されており，また，来店客の８～９割はＡＴＭを利用するだけであり，店舗は「第二の不良資産」といわれていた。駅前などの一等地に立地している店舗が単なる事務処理の場と化していたことに気づいた金融機関は，店舗機能の見直し――事務の合理化・事務機能の集中，相談・営業の場としての店舗機能の充実――に着手したのである。

しかし，ここで注意すべきことは，「店舗機能の見直し」と「店舗統廃合」を同一視してしまうことである。店舗機能の見直しは，イコール店舗統廃合ではない。都銀を例にとれば，たしかに，都銀の店舗数はピーク時の７割弱まで削減されているが，その主因は合併・統合によって生じた重複店舗の解消である。さらに，都銀の店舗機能を法人取引機能と個人取引機能に分けてみてみると，集約・統合されたのは法人取引機能であり，個人取引機能は強化されることはあったが，縮小されることはなかった。むしろ，個人専門店舗，資産運用相談特化店舗，軽量型店舗，共同店舗など多様化を伴いながら店舗網としては拡充が進められたのである。地銀や信金においても，「エリア営業体制」「母店・サテライト店方式」などによる店舗の再編成が進められているが，その場合も，個人取引機能に着目すると，集約・統合はきわめて限定的であり，むしろ，専門的相談体制の強化が図られている。これは，個人取引というものの特質とかかわることであり，個人取引とりわけローン相談や資産運用相談という業務においては「人的対応」を必要としており，そのためには顧客に身近なところに店舗を配置した方がよいという金融機関の判断によるものである。

ＪＡバンクにおける店舗機能の見直しも採算性の向上と人的対応力の強化という二つの課題を見据えた対応が求められているといえよう。

（（株）農林中金総合研究所取締役調査第一部長　鈴木利徳・すずきとしのり**）**