

SCB SHINKIN
CENTRAL
BANK

金融調査情報

30-26

(2019. 2. 15)



信金中央金庫

SCB 地域・中小企業研究所

〒103-0028 東京都中央区八重洲 1-3-7
TEL. 03-5202-7671 FAX. 03-3278-7048
URL <http://www.scbri.jp>

信用金庫の店舗建替えに伴う僚店の再編成策 —経営戦略②—

視点

近年、複数店舗をグループ化し機能を再設定する「母店・サテライト店制度」や店舗を僚店内に移転出店する「店舗内店舗制度」などを活用し、店舗網の効率化に取り組む信用金庫がみられる。本稿で紹介する「店舗建替えに伴う僚店の再編成策」についても、店舗の建替えや移転をきっかけに実施する信用金庫がある。同手法は、複数店舗の中間地点に基幹店舗を移転オープンするのに合わせて、僚店を統合する形が基本である。顧客利便性の低下を抑えつつ、コスト削減や人員の効率的配置につながることから、今後、実施する信用金庫が増えていくと予想される。

そこで本稿では、店舗建替えに伴う僚店の再編成策について、複数金庫へのヒアリング・意見交換の内容などを参考に取り上げる。

要旨

- 信用金庫が効率的な店舗網を実現する一手法として、店舗の建替えや移転をきっかけに僚店を再編成（統合）する動きがある。
- 事務負担の軽減を目的とした再編成手法の多様化がみられ、複数回に分散実施する事例や、店舗内店舗制度を用いる事例などが出てきた。
- 実施金庫からは、移転オープン後の店舗を基幹店舗に位置付けることで、金融サービスの質の向上や営業力の強化につながったとの評価がある。
- 再編成を検討する際の課題は、①金庫内の検討体制の確立、②事務負担の軽減（統合手法の確認）、③継承店職員の再配置などである。

キーワード

店舗建替え、僚店の再編成、コスト削減、金融サービスの拡充、事務負担の軽減

※店舗建替えに伴う僚店の再編成策には、僚店を統合するのではなく子店（サテライト店）などに見直すケースもある。本稿では論点を明確にするため、統合を前提に議論を進める。

目次

はじめに

1. 店舗建替えに伴う僚店の再編成
2. 再編成の手法
3. 主な取組事例
4. 実施時の検討課題

おわりに

はじめに

近年、複数店舗をグループ化し機能を再設定する「母店・サテライト店制度」や店舗を僚店内に移転出店する「店舗内店舗制度」などを活用し、店舗網の効率化に取り組む信用金庫がみられる。本稿で紹介する「店舗建替えに伴う僚店の再編成策」についても、店舗の建替えや移転をきっかけに実施する信用金庫がある。同手法は、複数店舗の中間地点に基幹店舗を移転オープンするのに合わせて、僚店を統合する形が基本である。顧客利便性の低下を抑えつつ、コスト削減や人員の効率的配置につながることから、今後、実施する信用金庫が増えていくと予想される。

そこで本稿では、店舗建替えに伴う僚店の再編成策について、複数金庫へのヒアリング・意見交換の内容などを参考に取り上げる。

1. 店舗建替えに伴う僚店の再編成

(1) 目的

信用金庫のなかには高度成長期に出店した老朽店舗の建替えが待ったなしのケースもある。また、より顧客利便性の向上につながるような好立地に店舗を移転オープンするケースもあるだろう。

そこで店舗の建替え（および移転）に合わせて僚店を再編成（統合）する信用金庫が目立つようになってきた。再編成の目的は、①コスト削減・経営合理化、②顧客利便性の低下抑制、③市場環境に見合った店舗・人員配置の実現である。

① コスト削減・経営合理化

信用金庫経営が厳しさを増すなか、採算面で厳しい店舗の統廃合などは避けられなくなっている。老朽化した店舗の建替えや移転について優先順位を付けて見直すことで、コストを抑える狙いがある。

② 顧客利便性の低下抑制

再編成を伴う店舗建替えの場合、当該店舗を大型の基幹店に建て替えるケースが多い。

駐車場の整備や金融サービスの拡充などと合わせて移転オープンすることで、統合される側の店舗の顧客利便性の低下を抑える狙いがある。

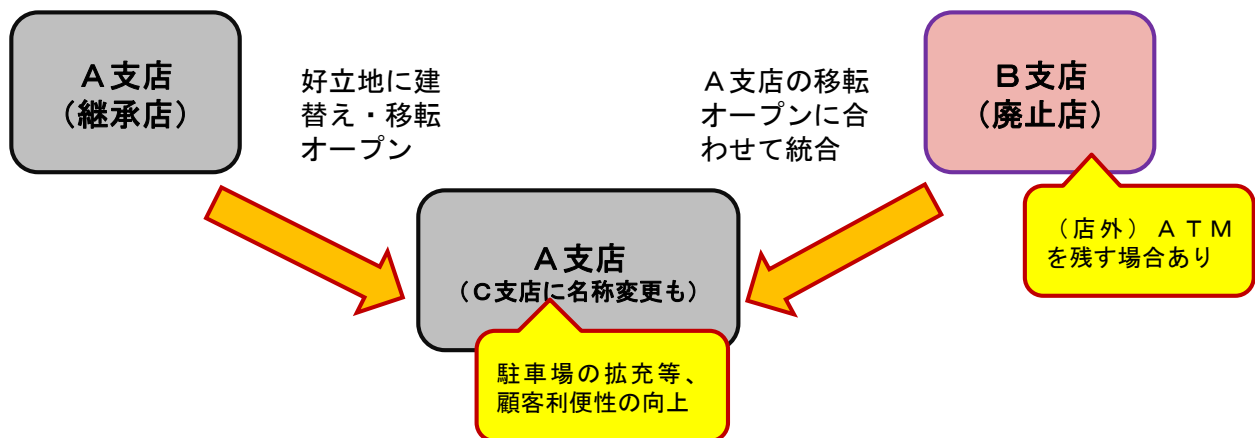
③ 市場環境に見合った店舗・人員配置の実現

過去の出店時と現在とでは各店舗を取り巻く市場環境が大きく変化している。仮に市場環境に対し店舗数が過剰と判断されるなら、当該地域の店舗数を効率化し、より金融ニーズのある地域に経営資源を再配置していく必要がある。

(2) 仕組み

店舗建替えに伴う僚店の再編成策は、比較的近隣エリアに複数の店舗が立地する場合などで用いられる手法である(図表1)。広い駐車場を確保できるなど、より好立地に店舗を移転オープンするのに合わせて実施する信用金庫が多い。ただし市場環境によっては、移転オープンではなく、当該店舗のあった立地に建て替えるケースなどもある。いずれの場合でも移転オープンに合わせて僚店を統合している。なお、本稿では建て替える店舗を継承店、再編成で統合する店舗を廃止店と呼ぶ。

(図表1) 建替えに伴う僚店の再編成(基本イメージ)



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

2. 再編成の手法

(1) 継承店の名称変更

再編成にあたっては、あえて継承店の名称を変更する信用金庫がある。これは、店舗統廃合ではなく、僚店を絡めた再編成であることを明確に打ち出すためとみられる。手続きとしては、継承店の位置変更と同時に名称変更を実施することになる(別途、廃止店の店舗廃止手続きが生じる)。

（２）再編成のスケジュール

僚店を再編成するスケジュールは、大きく① 1回にまとめて実施する信用金庫と、②複数回に分散して実施する信用金庫とがある（図表２）。それぞれの手法にメリット・デメリットがあり、また自金庫として手当可能な応援体制などが異なるため、信用金庫によって異なる手法を採用している。

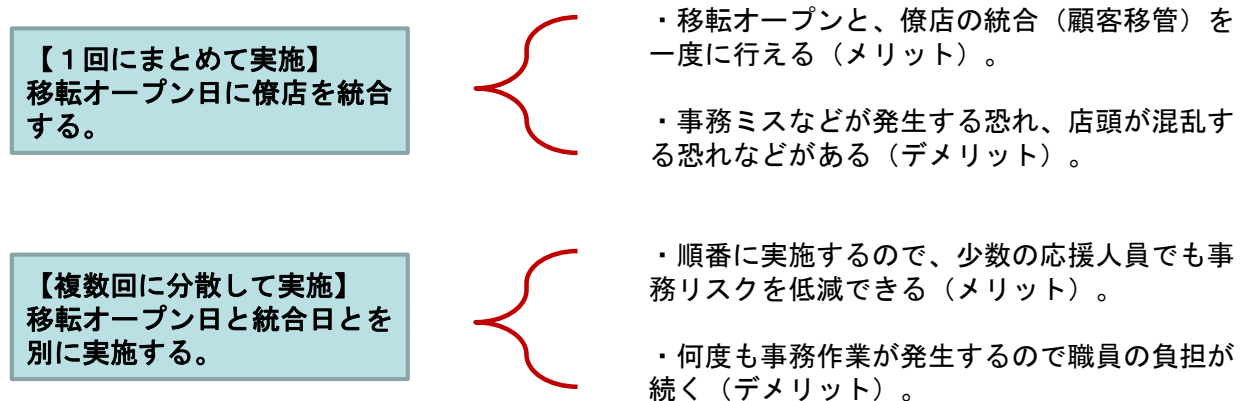
① 1回にまとめて実施

継承店の移転オープン日に合わせて僚店を統合する手法である。継承店の移転オープンと僚店の統合（顧客の移管）とを一度に実施するため、事務手続などが一度で済むメリットがある。

② 複数回に分散して実施

移転オープン日の後に僚店の統合（顧客移管）を実施するため、事務ミスなどのリスクを低減できるメリットがある。なお、信用金庫によって、移転オープン後に僚店を統合する事例と、僚店の統合後に移転オープンする事例とがある。

（図表２）統合スケジュールの分類（１店舗建替え・１店舗統合の場合）



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

（３）再編成の種類

僚店の再編成方法については、これまでは店舗統廃合のみであった。最近は店舗内店舗制度¹を活用する信用金庫もみられるようになり、再編成の選択肢が拡大している（図表３）。

¹ 店舗内店舗制度については、金融調査情報「信用金庫の店舗内店舗制度の活用動向について-経営戦略⑮-」を参照

① 店舗統廃合

通常の店舗統廃合と同じ手続きが必要となり、僚店の顧客を継承店に口座移管することになる。

② 店舗内店舗

僚店を廃店するのではなく、継承店のなかに移転出店することで、顧客の口座移管などを行わない手法となる。

(図表 3) 店舗統廃合と店舗内店舗制度の違い (代表例)

店舗統廃合	店舗内店舗
<ul style="list-style-type: none"> ・顧客の口座移管が必要 ・定款変更、廃止手続等が必要 	<ul style="list-style-type: none"> ・顧客の口座移管は不要 ・位置変更手続が必要

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

3. 主な取組事例

信金中央金庫 地域・中小企業研究所は、2018 年度に「経営戦略プランニング研修」を開催し、信用金庫の経営戦略等の策定を支援した²。本稿では、同研修の受講生との意見交換などで得た店舗建替えに伴う僚店の再編成策を紹介する。

実施金庫では、本店の周囲など複数店舗を配置するエリアの店舗網の効率化を実施している。その際、継承店の建替えと僚店の再編成とを一体として検討している(図表 4)。継承店をエリアの基幹店舗(母店)に位置付け、金融サービスを充実させることが多いようだ。

(図表 4) 主な取組事例

(実施策)

- 当金庫は、母店制度を採用しグループ化している。その後、両店舗の間に良い土地を購入し、大型店舗を建設し母店を移転すると同時に、子店を統合していく。顧客利便性を大きく低下させることなく、店舗網の効率化を図る手法として採用した。
- 今年度、建替えに合わせて3店舗を1店舗に集約した。3店舗の職員は合計 35 人だったが、集約後は 25 人となり、さらに削減も検討可能である。一方で、渉外担当者の人数は当初から減らしておらず、営業力の強化につながっている。
- 建替え中の大型店舗は地域の中核店舗に位置付けるので、当該店舗の建替え後は僚店を統合する計画である。将来的には更にもう 1 店舗統合するかもしれない。

² 2018 年度は、合計 8 回開催し、27 金庫 47 人の受講者を得た。

- 高密度の店舗網が維持困難になっているので、当面は大型店への建替えに合わせて僚店への統合を進めていく考えである。
 - 数年前に4店舗を1店舗に再編成した。結果、職員の効率的配置につながり、預貸金残高の積上げ効果も出てきている。
- (工夫する点など)
- 当金庫は、移転オープンに先行して2店舗を順番に継承店舗に統合し、店舗が完成した後に移転オープンした。地元の顧客にとっては2店舗を一度に閉店するより、2回に分けた方が利便性の低下が小さいと考えた。
 - 過去に店舗の新築移転と僚店の統合を同時に行ったが、今は別の日に実施している。同じ日に顧客の移管と新規口座の開設事務を行うだけのマンパワーを手当てできないし、事務ミスの心配がある。
 - 母店を建替えた後、近隣の子店を統合していく。その際、顧客利便性の低下を抑えるため、店舗内店舗制度を活用することにした。
 - メガバンクや地域銀行の支店跡地の中には好立地にあるケースもある。母店を建て替えるのではなく、跡地店舗を積極的に購入し活用している(適宜、僚店を再編成する)。

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

4. 実施時の検討課題

再編成に取り組む際の検討課題は、①金庫内検討体制の確立、②事務負担の軽減(統合手法の確認)、③継承店職員の再配置などである(図表5)。

(図表5) 主な検討課題

金庫内の検討体制の確立	金庫内に関連部門からなる店舗戦略の検討体制を確立し、実施を検討していく必要がある。
事務負担の軽減(統合手法の確認)	自金庫の応援体制のなかで事務負担の軽減を考慮した僚店の統合手法を確認する必要がある。
継承店職員の再配置	再編成後に継承店の適正人数を見直し、効率的な人員の再配置を実施する必要がある。

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(1) 金庫内検討体制の確立

店舗建替えに伴う僚店の再編成策は、単純な店舗の建替えと異なり、近隣の僚店などを巻き込んだ店舗体制を考えるなかで取り組む必要がある。そのため、金庫内に関連部門からなる店舗戦略の検討体制を確立し、実施していくことが求められよう。特に多くの店舗を抱える大手の信用金庫では、店舗戦略の全体像を考える企画部門と建替えなどを担当する総務(管財)部門の連携強化が進んでいる。

（２）事務負担の軽減（統合手法の確認）

事務負担の軽減を考慮した僚店の統合手法を確認する必要がある。本部を含めた応援体制の敷き方になろうが、1回にまとめて実施した方が良いのか、それとも複数回に分散した方が良いのかなどを検討する。検討にあたっては、事務・システム部門の職員や現場の職員にもヒアリングすることが大切となる。

（３）継承店職員の再配置

再編成後には継承店の適正人数を見直し、効率的な人員の再配置を実施する必要がある。実施金庫の多くが再編成を通じて人員の再配置を実施しているが、渉外担当者の増減数についてはケース・バイ・ケースである。主に内勤職員の配置を見直し、より金融ニーズのある地域の店舗の増員や本部の強化につなげている。

おわりに

信用金庫は地域密着型の金融機関であることから、採算だけを根拠とする店舗統廃合を実施しにくい性格を有する。店舗の建替えや移転は、当該店舗の金融サービスを拡充するチャンスのため、それに合わせて僚店を再編成するのも、顧客利便性の維持や営業力強化の一手となろう。

以 上
とね かずゆき
(刀禰 和之)

本レポートのうち、意見にわたる部分は、執筆者個人の見解です。投資・施策実施等についてはご自身の判断によってください。

【バックナンバーのご案内：金融調査情報】（2018年度）

号 数	題 名	発行年月
30-7	信用金庫の若手職員の育成事例③－京都北都信用金庫－	2018年6月
30-8	信用金庫のペーパーレス会議への取組みについて	2018年7月
30-9	1人当たりの指標からみる信用金庫の生産性 －預金規模階層別にみた特徴－	2018年7月
30-10	信用金庫の創業支援施設の開設動向について	2018年8月
30-11	信用金庫の母店制度の導入事例－京都北都信用金庫「エリア制」－	2018年8月
30-12	地域活性化の仕組みづくりと地域金融機関（2）－1 －『まちてん』の参加者（鹿児島県長島町）の事例から－	2018年9月
30-13	経営指標の変化から見えるアベノミクス5年間の信用金庫業界の構造変化	2018年10月
30-14	英国の新規参入銀行メトロバンクの戦略 －顧客ではなく「ファン」の獲得を目指す－	2018年11月
30-15	信用金庫の地区別貸出金増加率と業種別寄与度の動向	2018年11月
30-16	地域活性化の仕組みづくりと地域金融機関（2）－2 －「まちてん」の参加者（鹿児島県長島町）の事例から－	2018年12月
30-17	信用金庫のATMの効率化動向－経営戦略⑫－	2019年1月
30-18	信用金庫による支援窓口営業時間の弾力運用実施時の留意点等について －経営戦略⑬－	2019年1月
30-19	信用金庫の若手職員の育成策「メンター制度」	2019年1月
30-20	信用金庫の軽量店舗の開設動向について－経営戦略⑭－	2019年1月
30-21	信用金庫の店舗内店舗制度の活用動向について－経営戦略⑮－	2019年1月
30-22	信用金庫の営業店評価の見直し動向－経営戦略⑯－	2019年2月
30-23	信用金庫の事務合理化への取組み－経営戦略⑰－	2019年2月
30-24	信用金庫の手数料収入の推進動向－経営戦略⑱－	2019年2月
30-25	信用金庫の定期積金の効率化動向－経営戦略⑲－	2019年2月

*バックナンバーの請求は信金中央金庫営業店にお申しつけください。

信金中央金庫地域・中小企業研究所 活動状況
(2019年1月実績)

○レポート等の発行状況

発行日	分類	通巻	タイトル
19.1.7	内外金利・為替見通し	30-10	物価の基調は弱く、日銀は今年も超緩和的なスタンスを維持しよう
19.1.15	中小企業景況レポート	174	全国中小企業景気動向調査結果(2018年10~12月期) 特別調査:2019年の経営見通し
19.1.18	金融調査情報	30-17	信用金庫のATM効率化動向 一経営戦略⑫一
19.1.18	金融調査情報	30-18	信用金庫による支店窓口営業時間の弾力運用実施時の留意点等について 一経営戦略⑬一
19.1.18	金融調査情報	30-19	信用金庫の若手職員の育成策「メンター制度」
19.1.25	ニュース&トピックス	30-61	信用金庫の飲食業向け貸出の動向
19.1.25	ニュース&トピックス	30-62	中小企業における2019年の経営見通し 一経営見通しは若干低下も高い水準を維持一
19.1.30	ニュース&トピックス	30-63	緩やかな減速が続く中国経済 一米中貿易摩擦は長期化の可能性一
19.1.31	金融調査情報	30-20	信用金庫の軽量店舗の開設動向について 一経営戦略⑭一
19.1.31	金融調査情報	30-21	信用金庫の店舗内店舗制度の活用動向について 一経営戦略⑮一

○講演等の実施状況

実施日	講演タイトル	主催	講演者等
19.1.7	地域経済に対する信用金庫の支援	静岡大学 (静岡県信用金庫協会寄附講座)	鉢嶺実
19.1.12	平成31年の経済展望等について	会津信用金庫	角田匠
19.1.18	2019年の経済展望と消費増税の影響	埼玉縣信用金庫	角田匠
19.1.21	2019年の経済展望と消費増税の影響	熊本第一信用金庫 宇城市	角田匠
19.1.23	事業承継、何から始めるか 一“事業承継の危機”を回避していくために一	城北信用金庫	鉢嶺実
19.1.24	企業の「稼ぐ力」 一「稼ぐ力」を磨く中小企業の事例を中心に一	岐阜信用金庫	松崎英一
19.1.24	今年の経済見通し	大阪彩都総合研究所	角田匠

<信金中央金庫 地域・中小企業研究所 お問い合わせ先>

〒103-0028 東京都中央区八重洲1丁目3番7号
TEL: 03-5202-7671 (ダイヤルイン) FAX: 03-3278-7048
e-mail: s1000790@FaceToFace.ne.jp
URL <http://www.shinkin-central-bank.jp/> (信金中央金庫)
<http://www.scbri.jp/> (地域・中小企業研究所)