

店舗・営業体制

講義3

要 旨

- 本稿は、経営戦略プランニング研修（2023年度）の講義3「店舗・営業体制」の講義内容および意見交換時のポイントなどを紹介するものである。
- 2022年度末の信用金庫の店舗数（7,106店舗）は、24年連続で前年度末を下回って推移しており、今後も減少が続くと予想される。
- 信用金庫を取り巻く内外環境の変化を受け、今後は地域特性や自金庫の目指すビジネスモデルに応じた店舗戦略へのアップデートが求められる。
- 店舗戦略を再構築するうえで渉外営業や非対面チャネルなどとの役割分担を整理し、また各チャネルに適切な商品・サービスを提供していく必要がある。

1. 店舗数の推移

2022年度末の信用金庫の店舗数は、前期比23店舗減少の7,106店舗となった。信用金庫の店舗数は新規出店数を店舗統廃合数が上回る状況にあり、24年連続で前年度末を下回って推移している。足元で店舗減少幅が縮小傾向にみえるが、この背景には店舗内店舗の実施増があり、2022年度末には262店舗に達した（2021年度末は201店舗）

2. 店舗戦略の転換

図表1 店舗戦略の方向（分類）

信用金庫の店舗 共通の対応	・来店客の減少（人口減） ・DXの進展（効率化と競合） ・金庫職員の減少 ・地域環境の変化	① ローコスト・少人数店舗化への取組み（営業店事務の本部集中なども合わせて実施） ② 他チャネルとの役割分担の明確化（対面の強み） ③ 地域環境の変化などを考慮した店舗機能の見直し（出退店の加速を含む）
特に 競合地域（都市部）店舗の対応	・顧客ニーズの多様化 ・競合金融機関等との競争激化 ・店舗コストの増 ・高付加価値化への取組み	① 大型店への集約（定型サービスは非対面に誘導） ② 店舗は高付加価値の商品・サービスを提供する拠点化（競合との差別化） ③ 高付加価値の提供で収益を獲得（コンサル業務など）
特に 金融インフラ地域（地方部）店舗の対応	・来店客（顧客）の減少 ・競合金融機関の減少 ・金融インフラへの期待 ・ローコスト化への取組み	① 店舗網（顧客接点）の維持（地域との連携強化） ② 収益を得にくいため、ローコスト・少人数運営への移行を加速（預金特化型店舗など） ③ 対面サービスを付加価値と位置付け（手数料徴求の検討余地あり）

（備考）図表1から9まで信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

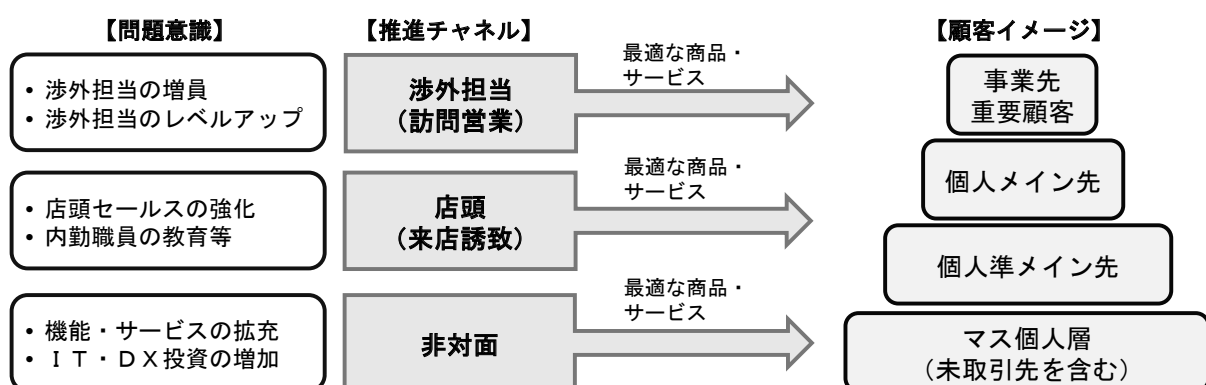
（注）本稿は、当研究所主催「経営戦略プランニング研修（2023年度）」の講義および意見交換時の内容を中心に作成している。また本稿は、研修受講者の個人的な意見や感想を含むものであり、研修受講金庫の正式なコメントではない。そのため、事例の記載を含め信用金庫名が特定できないように修正してある（信用金庫名の照会や関連資料の提供依頼にはお応えしていません）。

信用金庫の店舗戦略は、コロナ禍における非対面チャネルへの誘導やキャッシュレス決済の普及などから大きな転換点を迎えたと考えられる。こうした状況下、今後は各信用金庫の立地する地域特性や自らの経営資源などによって最適な方向を目指すことになる。具体的には、①競合地域（主に都市部）の信用金庫、②金融インフラ地域（主に地方部）の信用金庫で店舗戦略が大きく分化していくと予想される（図表1）。

3. チャネル間の役割分担（講義3のまとめ）

本来、店舗戦略の再構築を検討する前提として、渉外営業や非対面チャネルと言ったチャネル間の関係を整理した後に取り組む必要がある。当研修の講義3を通じた問題意識を挙げると、信用金庫の経営資源に限られる以上、全てのチャネルに全力を投入するのは不可能である。そうだとするなら、それぞれのチャネルの役割を明確にすると同時に改革の優先順位を設け、更には最適な商品・サービスの提供を図っていく必要があると考えられる（図表2）。

図表2 チャネル間の役割分担（例）



4. 関連する意見交換等

「店舗・営業体制」（講義3）に関する還元レポートのうち、以下の意見交換等が特に参考となり得る（図表3）。

図表3 講義3に関連した意見交換等の例

（2024年2月29日付）（17）－法人特化型店舗の開設・出店動向－
 （2024年2月29日付）（15）－営業店平日休業の実施動向－
 （2024年3月05日付）（25）－ネット支店の出店動向－

（備考）上記以外の関連レポートは、信金中央金庫 地域・中小企業研究所ホームページに掲載中

法人特化型店舗の開設・出店動向

講義3－1

ポイント

- 企業向け貸出を強化するため、営業エリアの拡大に合わせて店舗空白地域に法人特化型店舗を開設・出店する信用金庫がある。
- 法人特化型店舗は、①事務所開設型と、②支店出店型の2タイプがあり、いずれを選択した場合も取り扱う商品・サービスを限定するのが一般的である。
- 取組時の検討課題は、①推進目的の共有、②中長期の位置付け、③人員の選抜方法などがあり、実施金庫からは③を重視するべきとの意見が聞かれた。
- 研修受講金庫の取組事例を挙げると、店舗空白地域に法人事務所を開設し、一定期間後に法人特化の空中店舗を出店（昇格）する信用金庫がみられた。

1. 法人特化型店舗の仕組み

企業向け貸出の推進方法として、店舗空白地域に法人特化型店舗を開設・出店する信用金庫が増えつつある。ゼロゼロ融資の返済開始などで企業向け貸出の伸び悩みが懸念されるなか、その解決策として法人特化型店舗に期待する声は根強い。また中長期的な市場環境の変化に対応するべく、資金需要の見込める地域での拠点拡充は理に適った行動だと言える。なお信用金庫の法人特化型店舗は、大きく①事務所開設型と、②支店出店型の2タイプに分かれ、近年は①の法人事務所を開設した数年後に、②の支店に昇格（出店）する流れが主流となる（図表4）。

図表4 法人特化型店舗の仕組み（分類）

分類	事務所開設型	支店出店型
定款変更	不要	必要
立地・レイアウト	テナントビルの2階以上に入居（看板など無し） ATMおよび窓口は未設置、入り口にインターフォン（常時施錠）	
陣容	預金担当や事務担当を未配置のため、4～8人程度が多い（規模による）	
取扱商品等	取り扱う商品・サービスを限定（個人顧客との取引は謝絶）	
口座開設	（原則）不可	可能
現金取扱い	（原則）不可	可能
融資実行	（原則）相談のみ	可能
出退店コスト	一般に支店出店型より事務所開設型の方がローコストでの出退店が可能	

2. 主な推進策

法人特化型店舗の営業スタイルは、①低金利による新規開拓と、②課題解決型営業による新規開拓があり、足元では中長期の貸出強化を目指した②が中心である。また個人顧客との取引だけでなく、新規開拓先への複合取引や職域セールスにも消極的な姿勢が強く、更には新規開拓先のメイン化にも消極的な信用金庫がみられる。

3. 取組時の留意点

取組時の検討課題は、①推進目的の共有、②中長期の位置付け、③人員の選抜方法などがある。自金庫として当該店舗の段階的な発展イメージを共有する必要がある、特に事務所開設型の場合は支店昇格の目標時期や条件を想定しておくことが求められる。また、法人特化型店舗は新規開拓が中心であり担当者の精神面のプレッシャーは相当に厳しいものがあるので、選抜方法や任期、処遇などに特段の配慮が求められる。

4. 研修受講金庫の取組事例

当研修の意見交換時に聴取した研修受講金庫の主なコメントは図表5のとおりである。

図表5 法人特化型店舗の開設・出店に関する主なコメント

- 当金庫は融資の見込める店舗空白地域に法人特化型の支店を出店し、アパートローンや不動産業者向けの新規開拓に特化している。当該店舗は空中店舗であり、ATMも未設置なので個人顧客との取引は（極力）謝絶する。
- 当金庫が新規出店した法人特化型店舗はオフィスビルの2階に立地する支店タイプである。課題解決型営業に特化しており、低金利の肩代わり攻勢は行わない。新規開拓のみの店舗となるため、とにかくエース級の渉外担当者の配置を心掛けた。
- 当金庫は新しい地域への支店出店に先立ち法人事務所を開設する。庫内では〇億円の貸出金残高（移管予定を含む）に達したら支店昇格するなどを決めており、進捗状況で支店出店の可否や時期を判断する。
- 当金庫は営業エリア外周部の店舗空白地域に法人事務所を開設した。今後の支店化を目標に課題解決型の新規開拓を徹底しており、低金利融資を行わない方針である。
- 当金庫は隣接する〇市に法人事務所を開設した（〇市に支店はない）。事務所の場合、当該〇市の制度融資を提案できないので、担当者は地道な課題解決型営業で新規先を開拓していく方針である。
- 法人特化型店舗の職員には新規開拓の目標しかなく、プレッシャーが重すぎる。賞与や昇給昇格の優遇などを合わせて提示しないと誰も配属を希望しない。

営業店平日休業の実施動向

講義3－2

ポイント

- 来店客の少ない不採算・小規模店舗の維持策として、営業店平日休業の仕組みを活用する信用金庫が少しずつ増えている。
- 営業店平日休業は、大きく①単独の店舗で実施する単独休業型と、②複数店舗を交代で休業する隔日営業型に分かれる。
- 取組時の検討課題は、①対象店舗の選定、②費用対効果の検証、③職員の労務管理などがあり、実施のハードルは相応に高いと考えられる。
- 研修受講金庫の取組事例を挙げると、平日休業日は新規開拓や事務処理に専念する信用金庫、母店を中心に2つの子店を隔日営業とした信用金庫があった。

1. 営業店平日休業の仕組み

ここ数年、支店や出張所に平日休業を導入する信用金庫が少しずつ増えており、2024年2月現在、10金庫程度が実施中とされる。営業店平日休業は、大きく①単独店舗が実施する単独休業型と、②複数店舗を交代で休業する隔日営業型があり、更に②は④母店を中心に子店同士で実施するタイプと、⑤母店なしの支店同士で実施するタイプに分かれる（図表6）。①では、営業日を週4日に設定し、営業店職員は平日休業日に新規開拓や事務処理に専念するスタイルなどがある。また②では、A支店を月・水・金営業、B支店を火・木営業とし1店舗分の人員で2店舗を運営するスタイルが代表的である。

図表6 営業店平日休業の仕組み（分類）

単 独 休 業 型	●市場内の支店が当該市場の休業日に合わせて店舗を休業にしたり、特定の日（例えば月曜日）を休業にしたりするタイプである。 ●休業日は当該支店の職員全員が新規開拓や事務処理を実施するほか、本部業務などを行うケースもある（休みではない）。
隔 日 営 業 型	【母店あり】 ●母店を中心に2つの子店が隔日営業を実施するタイプである。母店から子店勤務の職員を曜日によって派遣するイメージとなる。 【母店なし】 ●2つの支店が交代で隔日営業を実施するタイプである。2店舗間の移動で完結するため、仕組み的には分かりやすい。

（備考）隔日営業型には、母店（フルバンク）とサテライト店（特化店）の組合せなどもある。

2. 隔日営業型の狙い

信用金庫は経済合理性のみで不採算店舗の統廃合を行いにくい性格を有するものの、顧客ニーズの限定的な小型・不採算店舗の維持が経営の足枷となっているのも事実である。そこで経営合理化と顧客利便性維持の両立を目指し、隔日営業を取り入れる信用金庫が出てきた。隔日営業にすれば、2店舗を1店舗分の人員で運営できるメリットがある。

3. 取組時の留意点

取組時の検討課題は、①対象店舗の選定、②費用対効果の検証、③職員の労務管理などがあり、実施に向けたハードルは相応に高いと思料される。なかでも隔日営業型の実施金庫からは職員の負荷軽減策を求める声が強く、通勤時間への配慮や営業店事務の標準化を進めることが重要とのことであった。また、店舗統廃合の前段階と位置付ける手もあるので、当該平日休業店舗の役割や見通しについて十分な議論が求められる。

4. 研修受講金庫の取組事例

当研修の意見交換時に聴取した研修受講金庫の主なコメントは図表7のとおりである。

図表7 営業店平日休業の実施に関する主なコメント

- 当金庫は地元最後の金融機関であり、金融インフラの維持を考えると、なかなか店舗を閉められない。大袈裟だが最後の手段として隔日営業を取り入れた経緯があり、これで駄目なら次は店舗統廃合となる。
- 当金庫が隔日営業を取り入れた2店舗は、店舗間の距離こそ近いものの市町村が異なるため、どちらかを閉めにくかった。
- 当金庫が平日休業を実施した店舗のエリアは、地銀も撤退しており、最後の金融機関となっていた。長い目でみれば当金庫も撤退する以外に手はないが、出来る限りは金融インフラを維持したいと考えている。
- 当金庫は、営業店平日休業を統廃合のステップと位置付けている。サテライト店にし、昼休みを入れ、平日休業を実施しても無理なら店舗統廃合する流れである。
- 当金庫は単独実施型の平日休業を導入し、休業日は当該店舗の全員で新規開拓を行っている。営業店の人員が少ないので、有効な新規開拓を行うために決断した。
- 当金庫は単独実施型の平日休業を導入し、休業日は本部のデータ整備などをさせている。近隣に隔日営業を行う店舗がなく、新規開拓するような地域でもないので、本部業務をネット上で行う。必要なら当該店舗の事務処理なども認める。
- 隔日営業の実施に合わせてATMの監視や店舗周りの清掃などを外部委託した。

ネット支店の出店動向

講義3－3

ポイント

- 足元の預金残高の伸び悩みなどを背景に、2023年度に入りネット支店の新規出店が信用金庫の間で検討組上に浮上してきた。
- ネット支店は、金利や利便性への志向が強い個人顧客を対象に、非対面（インターネット）で取引する際の受け皿店舗と位置付けられる。
- 取組時の検討課題は、①コンセプトの確定、②取引深耕の考え方、③既存の店舗・チャネルとの棲み分けなどがある。
- 研修受講金庫の取組事例を挙げると、ネット支店を非対面志向の顧客や店舗空白地域の顧客の受け皿と位置付け、営業店の管理から切り離す信用金庫があった。

1. ネット支店の仕組み

効率の良い預金獲得手法としてネット支店の新規出店を検討する信用金庫が増え始めた。2024年3月現在、20金庫程度がネット支店を出店しており^(注1)、対象エリアで大きく①全国型と、②地域限定型に分かれる（図表8）。一般にネット支店は、金利選好が強く非対面の利便性に魅力を感じる個人顧客をターゲットとする。人件費などを抑えられるためローコスト運営が可能な一方で、業容を維持するには競合金融機関に対抗可能な上乗せ金利が必要となる。そのため、ネット支店を出店済みの研修受講金庫からは『逆ザヤになってまで預金を集め続ける意味を考えたうえで取り組むべき。』との声が聞かれた。

図表8 ネット支店の仕組み（分類）

分 類	仕 組 み	対象顧客	課 題 な ど
全 国 型	全国を対象に預金セールスなどを行うネット支店となる。	全国の預金顧客 地元の融資顧客	●高い預金金利の提供が必須であり、想像以上にコストが嵩む。 ●地元外の顧客に対する本人確認の徹底が難しい。
地 域 限 定 型	地域を限定し預金セールスなどを行うネット支店となる。	地元の預金顧客 地元の融資顧客	●既存店舗やインターネットバンキングと競合の恐れがある。 ●既存の顧客の預金が振り替わるだけの可能性がある。

(注) 1. 本稿ではネット支店を『インターネット取引を中心に非対面取引を基本とする、店番のある支店』と定義する。

2. ネット支店普及の妨げ

ネット支店を出店したものの、その後の運用に苦慮する信用金庫が散見される。この要因は、①調達コストの高止まり、②既存店舗やインターネットバンキングとの顧客重複などがあり、特に全国型の場合は、③地元外顧客に対する融資が困難、④地元外顧客の本人確認の徹底が困難、などがあるとされる。

3. 取組時の留意点

取組時の検討課題は、①コンセプトの確定、②取引深耕の考え方、③既存店舗・チャネルとの棲み分けなどがあり、ネット支店の出店ハードルは相当高いと考えられる。インターネットバンキングで金利上乘せ定期預金を取り扱うのではなく、敢えてネット支店を出店する目的を庫内で十分に議論する必要がある。また、高金利・非対面に魅力を感じる顧客に対し『取引深耕が本当に可能なのか?』についても検討が不可欠である。

4. 研修受講金庫の取組事例

当研修の意見交換時に聴取した研修受講金庫の主なコメントは図表9のとおりである。

図表9 ネット支店の出店に関する主なコメント（出店金庫の意見を記載）

- 当金庫は全国型のネット支店を出店し、金利上乘せ商品などを取り扱った。当金庫の想像以上の預金獲得に繋がったが、結果的に高コストの預金を集めただけであった。
- 当金庫のネット支店は、全国の〇〇ファンの窓口と位置付けられる（関連商品を取り扱う）。こうした全国に点在する顧客を営業店で管理するのは大変なので、ネット支店と言う受け皿を設けた経緯がある。
- 当金庫がネット支店を出店した10数年前は、宝くじ付き定期預金などで全国から預金を集めることができたが、近年は高金利で預金を集める必要がなく開店休業状態にある。ただし今後、金利上昇局面となったらネット支店に再活躍の機会が来るだろう。
- 当金庫は地元限定型のネット支店を出店し、地元で金利選好の強い顧客の獲得チャネルに位置付けている。実際はインターネットバンキングで事足りるため、コンセプトが曖昧になってしまった。
- 当金庫は、ネット支店を出店しニューマネー限定で金利上乘せ預金商品を取り扱ったが、大々的にPRすると既存の預金客からクレーム（営業店からもクレーム）が来るため、細々と推進するしかなかった。
- 当金庫は、店舗網の薄い地域の顧客に対し低金利の住宅ローンを提供しており、その受け皿にネット支店を活用している。ネット支店の顧客に対する取引深耕も営業店ではなく、本部（ローンセンター）からアプローチする。