



信用金庫の店舗戦略の考え方

信金中央金庫 地域・中小企業研究所上席調査役

とね かずゆき
刀禰 和之

(キーワード) 店舗戦略、経営ビジョンの共有、外部・内部環境の変化予測、店舗の再定義、PDCAサイクルによる検証、検討プロセスの透明化、ゼロベースの検討

(視 点)

信用金庫を取り巻く経営環境が一段と厳しさを増すなか、店舗体制の再構築は喫緊の経営課題となる。店舗戦略は、信用金庫の経営ビジョンを具現化したものであり、中長期的な視点に立った施策実施が求められよう。だからこそ、外部・内部環境の変化予測に基づいた客観的な店舗戦略を検討する必要がある。環境変化のスピードが速まるなか、今後はこれまで以上に店舗（網）の効率化およびローコスト化、さらには営業力の強化につながるような、生産性向上を意識した店舗戦略を目指していく必要がある。

本稿では、信用金庫の店舗戦略の考え方について、複数信用金庫へのヒアリング・意見交換の結果等をもとに取り上げる。

(要 旨)

- 平成29年度末の信用金庫の店舗数は、前期比0.1%減の7,347店舗となり、19年連続で前期を下回った。
- 信用金庫を取り巻く収益環境が厳しさを増すなか、店舗体制の再構築は喫緊の経営課題となる。ここにきて店舗戦略の検討PTを立ち上げる信用金庫もみられる。
- 店舗戦略の検討手順は、①経営ビジョンの共有、②外部・内部環境の変化予測、③店舗の再定義、④個別施策の選定となる。また、⑤PDCAサイクルによる検証は不可欠とされる。
- 実効性を高めるための課題は、①客観データに基づく検討、②検討プロセスの透明化、③ゼロベースの検討などである。

はじめに

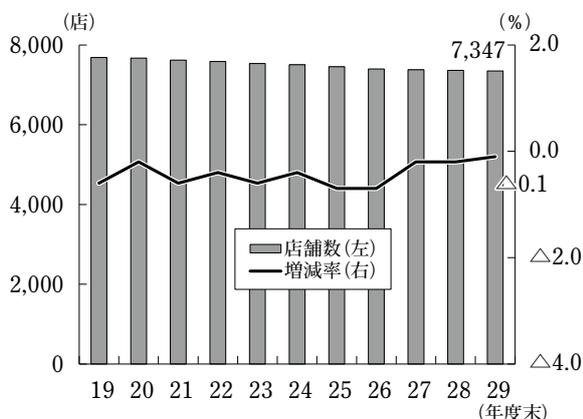
信用金庫を取り巻く経営環境が一段と厳しさを増すなか、店舗体制の再構築は喫緊の経営課題となる。店舗戦略は、信用金庫の経営ビジョンを具現化したものであり、中長期的な視点に立った施策実施が求められよう。だからこそ、外部・内部環境の変化予測に基づいた客観的な店舗戦略を検討する必要がある。環境変化のスピードが速まるなか、今後はこれまで以上に店舗（網）の効率化およびローコスト化、さらには営業力の強化につながるような、生産性向上を意識した店舗戦略を目指していく必要がある。

本稿では、信用金庫の店舗戦略の考え方について、複数信用金庫へのヒアリング・意見交換の結果等をもとに取り上げる。

1. 信用金庫の店舗数の推移

店舗戦略の検討にあたり、信用金庫の店舗

図表1 店舗数の推移



(備考) 1. 本稿では他業態との合併等を考慮していない。
2. 図表1～5まで信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

数の推移などを確認する^(注1)。

(1) 店舗数の状況

信用金庫の平成29年度末の店舗数は、前期比0.1%、14店舗減少の7,347店舗となった(図表1)。成長の見込める地域への新規出店がみられる一方で、不採算店舗の統廃合も続いており、差引きでは19年連続で店舗数が減少している。

19年度末の店舗数と比較すると、4.4%、340店舗の減少である(図表2)。種類別の内訳をみると、支店が4.1%、296店舗、出張所は8.6%、24店舗、それぞれ減少した。店舗数に占める出張所の割合は、19年度末の3.6%から3.4%まで低下傾向にある。

(2) 地区別の状況

29年度末の地区別の店舗数は、近畿(前期比5店舗増)、東北(2店舗増)、東海(2店舗増)、東京(1店舗増)の4地区で前期を上

図表2 店舗種類別の内訳

(単位: 店、%)

| 店舗種類 | 19年度末 | 28年度末 | 29年度末 | 19年度末比増減率 |
|--------------|----------------|----------------|----------------|------------|
| 本店 (構成比) | 281 3.6 | 264 3.5 | 261 3.5 | △ 7.1 — |
| 支店 (構成比) | 7,128 92.7 | 6,854 93.1 | 6,832 92.9 | △ 4.1 — |
| 出張所 (構成比) | 278 3.6 | 243 3.3 | 254 3.4 | △ 8.6 — |
| 合計 (構成比) | 7,687 100.0 | 7,361 100.0 | 7,347 100.0 | △ 4.4 — |

(注) 1. 小数点以下2桁を切り捨てた関係で、構成比の合計が100と一致しない場合がある。

図表3 地区別の店舗数

(単位：店舗、%、台)

| | 19年度末 | 28年度末 | 29年度末 | 構成比 | 19年度末対比 | | 28年度末対比 | | 店外CD・ATM 設置台数 | 1金庫あたり 店舗数 |
|------|-------|-------|-------|-------|---------|-------|---------|------|------------------|---------------|
| | | | | | 増減率 | 増減数 | 増減率 | 増減数 | | |
| 北海道 | 539 | 508 | 508 | 6.9 | △ 5.7 | △ 31 | 0.0 | 0 | 258 | 25.4 |
| 東北 | 507 | 480 | 482 | 6.5 | △ 4.9 | △ 25 | 0.4 | 2 | 310 | 17.8 |
| 東京 | 960 | 938 | 939 | 12.7 | △ 2.1 | △ 21 | 0.1 | 1 | 220 | 40.8 |
| 関東 | 1,414 | 1,358 | 1,355 | 18.4 | △ 4.1 | △ 59 | △ 0.2 | △ 3 | 710 | 27.6 |
| 北陸 | 355 | 294 | 281 | 3.8 | △ 20.8 | △ 74 | △ 4.4 | △ 13 | 164 | 17.5 |
| 東海 | 1,380 | 1,372 | 1,374 | 18.7 | △ 0.4 | △ 6 | 0.1 | 2 | 913 | 36.1 |
| 近畿 | 1,198 | 1,194 | 1,199 | 16.3 | 0.0 | 1 | 0.4 | 5 | 883 | 41.3 |
| 中国 | 535 | 475 | 475 | 6.4 | △ 11.2 | △ 60 | 0.0 | 0 | 362 | 22.6 |
| 四国 | 211 | 205 | 202 | 2.7 | △ 4.2 | △ 9 | △ 1.4 | △ 3 | 308 | 20.2 |
| 九州北部 | 223 | 204 | 202 | 2.7 | △ 9.4 | △ 21 | △ 0.9 | △ 2 | 100 | 15.5 |
| 南九州 | 346 | 314 | 311 | 4.2 | △ 10.1 | △ 35 | △ 0.9 | △ 3 | 206 | 22.2 |
| 合計 | 7,687 | 7,361 | 7,347 | 100.0 | △ 4.4 | △ 340 | △ 0.1 | △ 14 | 4,448 | 28.1 |

(備考) 沖縄県は合計に含む。

回った(図表3)。一方、減少した5地区では北陸の13店舗減が大きく、それに関東、四国、南九州の3店舗が続く。19年度末と比較すると、近畿が1店舗増加した以外、10地区で店舗数の減少がみられる。なかでも、北陸(20.8%減)、中国(11.2%減)、南九州(10.1%減)の減少率は2桁に達する。

そのほか、29年度末の1金庫あたりの店舗数をみると、東京の40.8店舗から九州北部の15.5店舗まで開きがある。

(3) 信用金庫別の状況

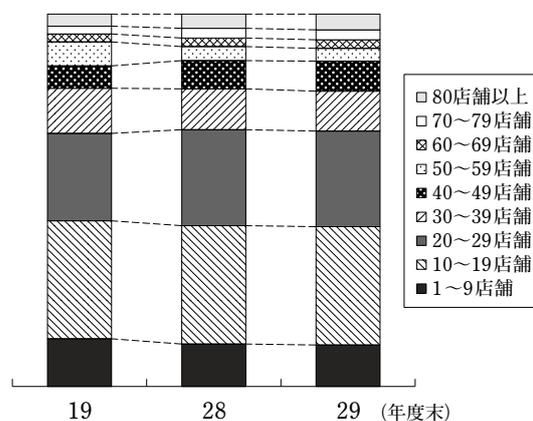
① 店舗数の分布

29年度末の1金庫あたりの平均店舗数は、28.1店舗となり、19年度末から1店舗増加した。1金庫あたりの店舗数は、①19店舗以下112金庫(構成比42.9%)、②20~39店舗95金庫(36.3%)、③40~59店舗

30金庫(11.4%)、④60店舗以上24金庫(9.1%)であった(図表4)。ちなみに100店舗を超えた信用金庫は1金庫である。

19年度末との構成比と比べると、①19店舗以下の信用金庫が44.4%(125金庫)から42.9%(112金庫)となった一方で、60店舗以上は7.4%(21金庫)から9.0%(24金庫)にやや上昇している。

図表4 信用金庫別の店舗数の分布



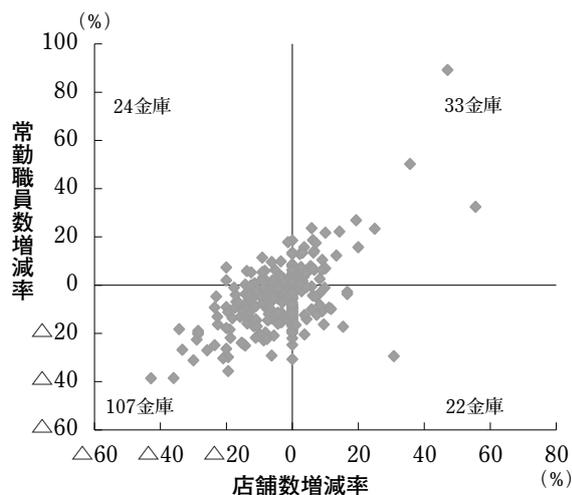
② 19年度末との比較

19年度末から29年度末までの信用金庫店舗数の増減状況は、①増加が55金庫(21.0%)、②増減なしが74金庫(28.3%)、③減少は132金庫(50.5%)となった。増加した信用金庫のうち5店舗以上の増加は10金庫となる。また、減少した信用金庫のうち5店舗以上の減少は30金庫あった。

③ 常勤職員数との関係

近年、信用金庫の間で職員不足が指摘され始めている。そこで店舗数と常勤職員数の増減関係をみると、①店舗数・常勤職員数ともに増加が33金庫(構成比12.6%)、②店舗数増・常勤職員数減が22金庫(8.4%)、③店舗数減・常勤職員数増が24金庫(9.1%)、④店舗数・常勤職員数ともに減少は107金庫(40.9%)となった(図表5)。

図表5 信用金庫別の店舗数と常勤職員数の増減状況(19年度末→29年度末)



(備考) 増減なしを除く。

2. 店舗戦略の検討手順

信用金庫を取り巻く収益環境が厳しさを増すなか、店舗体制の再構築は喫緊の経営課題とされる。その一環として店舗戦略に関する検討PTを組織横断で立ち上げ、抜本的な店舗体制の見直しに乗り出す信用金庫、外部コンサルティング会社などを活用する信用金庫などが増えてきた。こうしたなか店舗戦略の検討に関する進め方や考え方のニーズが高まっていることから、以下、代表的な検討手順を紹介していく。

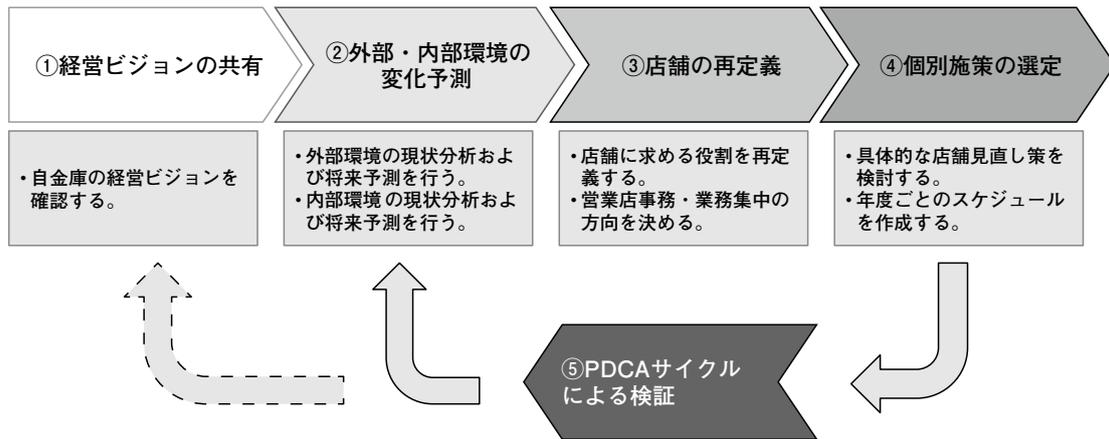
代表的な信用金庫の店舗戦略の検討手順は、①経営ビジョンの共有、②外部・内部環境の変化予測、③店舗の再定義、④個別施策の選定の流れとなる。⑤PDCAサイクルによる検証も不可欠とされる(図表6)。

(1) 経営ビジョンの確認(第1ステップ)

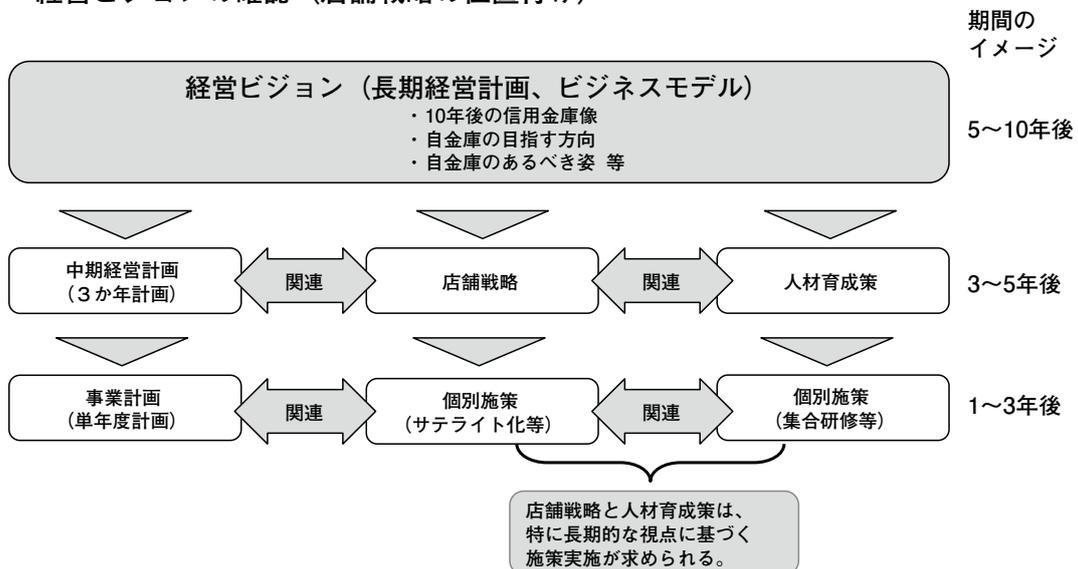
信用金庫の店舗戦略は、自金庫の経営ビジョンを具現化したものであり、中長期的な視点に立った施策実施が求められる(図表7)。信用金庫の店舗は自己所有が多く、ひとたび新規出店したら、その後の移転等に慎重な判断が求められる。だからこそ店舗戦略は経営ビジョンや長期経営計画と整合したものが望まれる。経営ビジョンと個別の店舗施策に矛盾があると、仲介役となる店舗戦略が「場当たりの」「チグハグ」などと言われるおそれもある。

なお、ここでいう経営ビジョンは、例えば

図表6 店舗戦略の検討手順（代表例）



図表7 経営ビジョンの確認（店舗戦略の位置付け）



（備考）図表6～14まで信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

『地元の深耕に力を入れていくのか、それとも有望地域への経営資源の傾斜配置を実施するのか』や『顧客サービスのあり方として、全店フルバンクサービスの店舗展開を続けるのか、ニーズに適した店舗機能への切替えを進めるのか』、さらには『今後、自金庫の役職員数が増えていくのか、現状維持にとどまるのか』など、自金庫の目指す方向・あるべき姿と位置付けられる。信用金庫を取り巻く市場や競合状況などによりこれらの課題に対す

る統一的な方針呈示は難しい。また個々人によって異なる意見を有する可能性もある。だからこそ店舗戦略の検討を進める際の第一歩は、自金庫の経営ビジョンを（再）確認し、金庫内で共有することから始める必要がある。

（2）外部・内部環境の変化予測（第2ステップ）

検討の第2ステップは、外部・内部環境の変化予測となる（図表8）。信用金庫は地域に密着し地域を知っていることが強みの反

図表8 外部・内部環境の変化予測



面、これまでの経験則や地域顧客の意見を尊重されやすいとの指摘もある。信用金庫を取り巻く外部環境・内部環境は急速に変わりつつあり、これまでの成功体験が通用しなくなってきた。

そこで、信用金庫を取り巻く外部・内部環境の変化を過去・現在・将来について可能な限り客観的に把握しておく必要がある。客観的なデータ分析により、新しい発見や可能性を得ることもある。なお、予測期間については、20年・30年後ではなく、経営ビジョンに合せて10年後とすることが無難であろう。

① 外部環境の変化予測

外部環境の変化予測では、市場(マーケット)の動向、競合金融機関の動向、社会環境の変化などについて分析・整理する。市場の動向については各種統計データを活用し、人口、世帯数、年齢構成、中小企業数等を時系列で確認してみる。近年は地域経済分析システム(RESAS リーサス)などのシステムが登場しているので、以前より分析が容易になったとの意見もある。

競合金融機関の動向では、地元の地域銀行がエリア拡大を目指しているのか、それとも地元深耕を目指しているのか、さらには地元外の地域銀行による自金庫営業エリアへの進出の有無などを確認する。社会環境の動向について定量データによる情報収集は難しいだろうが、可能な範囲で予測し整理する。

② 内部環境の変化予測

店舗戦略を検討する際の素材として、自金庫の収益シミュレーションや個別店舗の採算、ボリュームなどを活用する信用金庫は多い。内部環境の変化予測では、収益・ボリュームの状況に加え、店舗(網)の状況や職員の状況も分析・整理する。

店舗(網)の現状では今後の建替え・修繕計画を確認するほか、立地・建物の形態なども取りまとめる。大手金融機関の間では、老朽店舗の建替え・修繕計画をスケジュール化し、店舗戦略策定時の重要な参考情報にしているとのことである。

29年度末の信用金庫の常勤役職員数は7

年連続で前期比減少し11万人を割り込んだ。なかでも男子職員は採用難やベテラン層の退職により22年連続で前期を下回っている。今後の信用金庫経営を考えるうえで職員の確保＝人手不足への対応が深刻な問題になると予想されるため、今後の職員総数、性別、年齢構成などをシミュレーションする。仮に10年後にベテラン男性職員が極端に減少する予想結果なら、それに合わせた店舗展開や営業体制のあり方を検討する必要があるだろう。

これらの外部・内部環境の変化予測は、時に厳しい現実を経営陣に示すことになるかもしれない。だからこそ、将来予想される事実を踏まえた店舗戦略を検討していく必要があり、そのための前例として客観的なデータ分析が不可欠とされる。

(3) 店舗の再定義 (第3ステップ)

外部・内部環境の変化予測と前後し、第3ステップでは店舗の再定義を実施する。その際、大きく①店舗に求める役割、②営業店事

務・業務の集中の2つの面から検討を進めることになる。

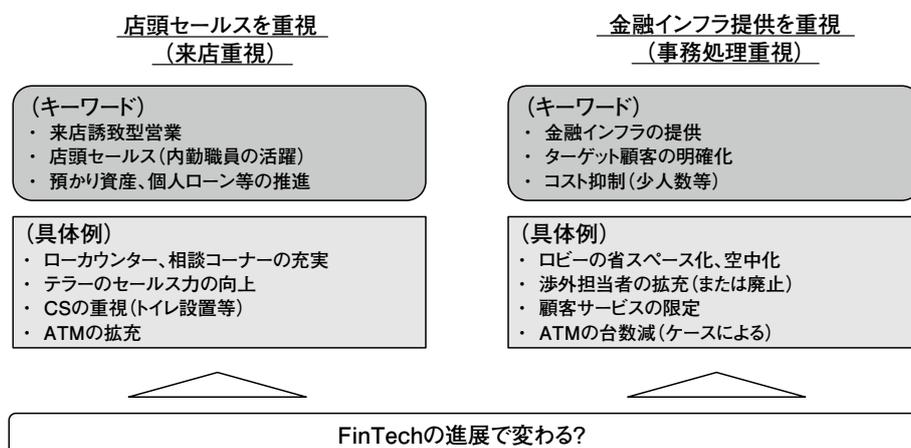
ここにきてFinTechの進展が一段と加速していることもあり、近い将来、店舗のあり方そのものが大きく変わる可能性を念頭に置く必要がある。

① 店舗に求める役割

店舗に求める役割については、自金庫全体の大きな方針(全店ベースの検討)と、エリアや個別店舗ごとの検討がある(図表9)。

近年の信用金庫や地域銀行の店舗は、来店誘致および店頭セールスを重視したレイアウトを採用するケースが多い。店舗はフェイス・トゥ・フェイスの貴重な顧客接点であり、最大限に活用する必要がある。その一方で、過剰サービスを見直し顧客ニーズに見合った金融商品・サービスを提供した方が顧客満足度も高まるとの意見もある。例えば、人口減少の進む過疎地域は、預金の入出金などの金融インフラ提供が最優先に求められるケースもある。

図表9 店舗に求める役割



いずれにしても将来を見越した店舗に求める役割や機能を整理しておく必要がある。

② 営業店事務・業務の集中

営業店の効率的な運営に向け、営業店事務や営業店業務の集中化を進める動きが活発である。営業店の後方事務などを本部の集中部門に集約し、効率的な運営を図ったり、専門的な相談について限られた専門家を本部に集約したりする動きがある(図表10)。さらに大手金融機関を中心に、営業店事務・業務の外部委託(BPO^(注2))の動きも出てきており、今後、店舗の形態が大きく変わっていく可能性は高い。

なお、営業店事務の集中と営業店業務の集中を同一に位置付ける意見もあるが、両者を統括するセンターの位置付けは異なる性質を有すると考えられる。預金事務などの事務集中は労働集約型を基本とし、一定数の高齢職員やパート職員が処理をするものである。一方、相続手続などの業務集中

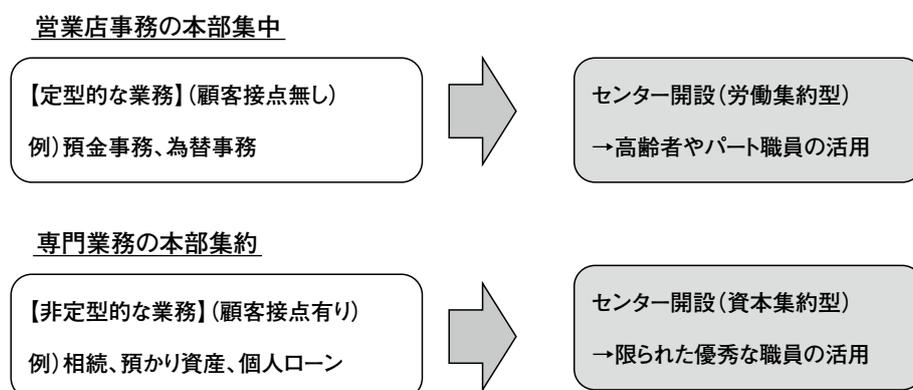
は資本集約型を基本とし、限られたスキル保有者の有効活用を目的とするものである。実際、事務集中センターは事務部門が、業務集中センターは営業推進部門が、それぞれ統括する信用金庫がみられる。

(4) 個別施策の選定(第4ステップ)

ステップ1~3を踏まえ、第4ステップとして個別施策の選定を進めることになる。この段階は、3~5年程度の中期経営計画および単年度の事業計画のなかでスケジュール化していくものとなる。

具体的な施策立案では、①既存店舗(網)の効率化(経営資源の傾斜配置)、②店舗の事務・業務集中(店舗の軽量化)、③新店舗の出店(拠点の拡充)の組合せとなる。ただし、限られた経営資源のなかでの施策立案の場合、①から手を付けるのが現実的とみられる。既存店舗の統廃合や機能特化を実施し、新規業務などに配置可能な職員を確保する。そのうえで、事務・業務集中のための集中センターの立上げや新店舗の出店に着手するこ

図表10 営業店事務・業務の集中



(注)2. ビジネス・プロセス・アウトソーシングの略

とになるろう。

① 個人特化型店舗への効率化手法（例）

既存店舗の効率化策として、本稿ではフルバンクサービスを提供する店舗を個人特化型店舗に見直す代表例を紹介する（図表11）。近年はフルバンクサービスを提供する母店と機能特化型のサテライト店にグループ化する母店・サテライト店制度を導入する信用金庫がみられる。大手金融機関では、母店・サテライト店制度をもう一段進め、一定の権限を付与した大型母店を中心に、小型のフルバンクサービス支店、機能特化型のサテライト店、ローンセンター、さらには本部専担者チームなどを傘下に擁するエリア制度（ブロック制度）を採用する事例も増えてきた。

具体的な施策選定については、これまでの検討結果を踏まえ、また各手法のメリッ

ト・デメリットを勘案しつつ、自金庫に最適な手法を組み合わせていくことが大切である。

② 新規出店の手法（例）

新店舗出店を検討する場合、出店候補の立地および営業推進上のターゲットにより、フルバンクサービスの店舗を採用する信用金庫、中小企業向け融資に特化した法人特化型店舗を採用する信用金庫、個人特化型店舗を採用する信用金庫などがある（図表12）。また、ITやFinTechの進展を受け、ネット支店を開設する事例が増えている。非対面取引を好む若年層の受け皿になっていくことが期待される。そのほか、支店や出張所ではないが、事務所（営業所）を開設する信用金庫も大都市圏でみられる。

図表11 個人特化型店舗への効率化手法（例）

| | 概要 | 留意点等 |
|--------------------|--------------------------|----------------------------|
| サテライト店 (種類変更なし) | 種類変更せず、個人特化型店舗に変更する。 | 顧客が混乱する恐れがある。 |
| 出張所 (種類変更あり) | 種類変更し、個人特化型店舗に変更する。 | 種類変更が必要であり、顧客の移管も発生する。 |
| 代理店 (特定、一般) | 店舗を廃止し、子会社等に代理店の運営を委託する。 | 店舗の廃止手続、子会社等に代理業の許可が必要である。 |
| 役場内店舗 (インストア) | 役場内に移転出店し、コストを抑制する。 | 実現は、指定金融機関の関係等タイミング次第となる。 |
| 店舗内店舗 | 移転出店し、物理的な店舗を1つにする。 | 一時的な施策とされ、コスト削減効果が限定的である。 |
| 窓口営業時間短縮 | 窓口の営業時間を短縮する（人員の効率的運用）。 | 現状、昼休みの設定が大半である。 |
| 移動店舗車 | 店舗廃止後の地域をフォローする。 | 初期投資および維持費が高い。 |

（備考）移動店舗車は、店舗（支店、出張所、代理店）に該当しないが、同様の効果を見込めるため掲載した。

図表12 新規出店手法（例）

| | 主なターゲット顧客 | 出店手法の例 |
|-------------|---------------------------------|---|
| フルバンクサービス支店 | ・個人顧客（預金、預かり資産、個人ローン） ・中小企業等 | ・ランドマーク的な位置付けの出店がみられる。 ・店舗内店舗 制度の活用がみられる。 ・ショッピングセンター併設等の出店がみられる。 |
| 個人特化型店舗（支店） | ・個人顧客（預金、預かり資産、個人ローン） | |
| 法人特化型店舗（支店） | ・中小企業等（融資） | ・法人事務所から法人特化型支店に昇格する出店がみられる。 ・空中店舗の出店がみられる。 |
| 法人事務所 | ・中小企業等（融資） | |
| ネット支店 | ・個人顧客（預金） | ・全国を対象とする出店がみられる。 ・地元限定の出店がみられる。 |

（備考）法人事務所は、店舗（支店、出張所、代理店）に該当しないが、同様の効果を見込めるため記載した。

（5）PDCAサイクルによる検証

信用金庫を取り巻く環境変化のスピードは年々速まっており、現時点の経営判断に基づく店舗戦略が将来に亘って適切とは限らない。そのため、店舗戦略およびその具体的施策についてPDCAサイクルに基づいた検証を実施する必要がある。期間は3か年の中期経営計画などに合わせて実施すると整合性が取れよう。

仮に経営ビジョンを見直すような環境変化が生じた場合は、経営ビジョンの確認から再検討を実施することになる。

3. 主な取組事例

本稿では、信金中央金庫 地域・中小企業研究所が、信用金庫の経営戦略の策定を支援するため、平成29年度に開催した「経営戦略プランニング研修」^(注3) および「信用金庫経

営に係る実務研修」^(注4)でのディスカッション内容などを参考に、各信用金庫の店舗戦略の考え方を紹介する。

① 店舗戦略の考え方等

主な店舗戦略の考え方は次のとおりである（図表13）。店舗戦略の策定にあたって市場分析の結果を活用するほか、同規模・同地区信用金庫のパーブランチ預貸金等を参考とする信用金庫が多いようである。

② 事務集中等への取組み

近年注目を集める営業店事務の集中化などへの取組みについても紹介する。集中センターを設置し事務・業務を集中化するほか、外部企業への業務委託も進んでいく方向にある。主な事務・業務集中への取組みは次のとおりである（図表14）。

(注)3. 29年度は4回開催し、合計34金庫36人が受講した。

4. 29年度は延べ17金庫21人の受講を得た。

図表13 主な店舗戦略の考え方

| |
|--|
| <p>(考え方)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・店舗戦略検討委員会を立ち上げ、経営体質の強化と顧客利便性の向上につながるような店舗戦略の策定・協議を行う。 ・単に採算の悪い店舗を廃止するのではなく、顧客に対するサービス低下などの影響を考慮したうえで意思決定する。 ・同地区・同規模平均のパーランチやパーヘッドを参考に店舗効率化などを進め、ヒト・モノ・カネの適正な配分を実施する。 ・自金庫の店周分析やエリア分析を実施し、店舗戦略を検討する。合せて渉外担当者など経営資源の再配分でもエリア分析等の結果を活用する。 ・店舗のスクラップ&ビルドを通じて店舗網を整備しつつ、全店舗フルバンクサービスを展開する。 ・長期事業計画において、顧客サービスを維持しながら店舗総数の削減を計画している。不採算店舗の削減を行いながら、収益の見込める地区に新店舗を出店する。 ・今後の職員構成を勘案すると全店に男性支店長を廃止が困難となるので、店長兼任の導入や女性職員の育成に取り組む。 <p>(再配置策等)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・店舗採算を判定のうえ、都市部店舗について収益強化を図る一方で、地方店舗については統廃合の方向で検討する。 ・店舗の立地等に応じて、事業所推進店舗、個人推進店舗、総合推進店舗等に設定する。 ・中長期的な人口減少などを勘案し、店舗統廃合および母店・サテライト店体制を拡大する。 ・老朽化した店舗は都市計画を踏まえた発展地域への移転を進める。 ・地域の特性を活かした効率化策を進め、必要に応じて統廃合等を図る。 ・中長期的なコスト削減を勘案し、賃借店舗から自己所有店舗への切替えを進める。 ・店舗の建替えに合せて、隣接する小型店舗を廃止し、複数の店舗を大型店舗に集約する。 ・過疎地の店舗については、窓口営業時間の短縮を検討する。 |
|--|

図表14 主な事務集中等への取組み

| |
|--|
| <p>(事務効率化策)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・1人の営業店職員が多様な業務を行えるように育成し、少人数での店舗運営を図る。 ・電子記帳台や窓口タッチ伝票端末、現金バスなどを導入し事務効率化を図る。 ・営業店における業務を洗い出し、不要な事務を改廃する。また標準化を図り、全店均質のサービスを目指す。 ・両替機を店頭から撤去する。また、夜間金庫について既存店舗分を含め廃止する。 <p>(事務・業務集中化策)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・営業店において取扱いの少ない事務は本部で集中処理する。 ・近隣店舗の渉外担当者を大型店舗（渉外センター）に集約する。 ・土日も開設するローンセンターに個人顧客の高度な相談等を集約する。 ・相続手続など営業店で負担感のある業務を本部のセンターに集約する。 ・本部への集中ではなく、地域銀行やベンダー企業への外部委託を計画する。 |
|--|

(備考) 図表13・14ともに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

4. 検討課題

実効性の高い店舗戦略を実現するための検討課題は、①客観データに基づく検討、②検討プロセスの透明化、③ゼロベースの検討などである（図表15）。

(1) 客観データに基づく検討

店舗戦略を検討するうえで、客観データに基づく検討が必要である。データに裏付けられた実態把握および将来予測を参考にすることで、より実効性の高い店舗戦略を策定できよう。感覚的な議論ではなく、客観データに基づく検討を通じて、施策決定の判断材料とする。客観データの分析結果によっては、新しい気づきを参考情報として得ることもできる。

また、信用金庫は数字による定量データでは得られない地域の定性情報を有するとの意見がある。こうした定性情報を客観データに加味した検討を行うことで、メガバンクや地域銀行では真似の難しい、顧客ニーズに見合った地域密着型の店舗戦略が策定可能と言える。

(2) 検討プロセスの透明化

これまでの店舗戦略立案では『店舗が老朽化したから建て替えよう』とか『手ごろな土地が入手できそうだから新店舗を建てよう』などのケースもあったのではないだろうか。そこで、店舗戦略の検討プロセスを透明化する必要がある。例えば、新店舗を出店する場合、どのような分析に基づき、どのような検討を踏まえて、最終的にどのような形態の店舗を出店することにしたのか、などのプロセスを明確にしていく。

検討プロセスを透明にすることで、さらなる店舗戦略の高度化に向けたノウハウ蓄積が可能となる。経営判断の成否を評価するのではなく、PDCAサイクルによる検証過程を合わせて透明化することが求められる。

(3) ゼロベースの検討

信用金庫は地域密着経営を強みとするため、過去からの経緯で見直しの検討が難しい店舗などを有するようだ。信用金庫を取り巻く経営環境、地域を取り巻く市場環境は急激に変化しており、これまでの経験則や柵（しがらみ）に拘る必要性も薄れてきたとみられ

図表15 主な検討課題

| | |
|-------------|---|
| 客観データに基づく検討 | <ul style="list-style-type: none">客観的なデータに裏付けられた検討を実施することで、実効性の高い店舗戦略の策定を目指す。定性情報との相乗効果を発揮させる。 |
| 検討プロセスの透明化 | <ul style="list-style-type: none">検討プロセスを透明にすることで、店舗戦略策定に関するノウハウを蓄積する。一定期間後のプロセス検証も同様に透明化する。 |
| ゼロベースの検討 | <ul style="list-style-type: none">環境変化のスピードが速まっているので、過去の経験則や柵に捉われないゼロベースの検討を実施する。発想の転換を図った検討を実施する。 |

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

る。特に近年のFinTech進展には目を見張るものがある。近い将来、金融機関の店舗そのものの位置付けが大きく変わるとの意見があることから、発想の転換を図った店舗戦略の検討も求められる。だからこそ店舗戦略の検討では、ゼロベースの検討が必要とされる。

おわりに

29年度に入りメガバンクや地域銀行の一部で経営の抜本的な構造改革に乗り出す動きが出てきた。マイナス金利政策による収益力の低下への対応といった側面があるが、それ以上に人口の減少・高齢化、FinTechといった長期的な経営環境の変化への対応が大きい

のではないだろうか。

大手金融機関の構造改革の柱が店舗戦略の見直しであり、効率化と営業力の強化の両立を目指した動きが加速していくと考えられる。そのため、大手金融機関の店舗網の空白地区が発生するとみられ、逆に信用金庫にとってはビジネスチャンスとなる可能性もある。

信用金庫は地域密着の強みを有する一方で、スケールメリットを享受しにくい弱点を有する。そのような長短所を踏まえたうえで、大手金融機関とは異なる視点で店舗戦略を転換・再構築していくことが求められるのではないか。