

SCBSHINKIN
CENTRAL
BANK**金融調査情報****27-11****(2015. 8. 6)****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>**母店・サテライト店制度について****視点**

母店・サテライト店制度は、フルバンクサービスを提供する母店と機能を特化したサテライト店を1つのグループとする店舗体制で、平成10年頃から導入がはじまった。同制度は店舗数を減らすことなく人員を捻出できるなどのメリットがあるため、近年は店舗戦略の一手法として、多くの信用金庫で取り入れられている。信用金庫が5～10年後を見据えた店舗体制を検討するうえで、引き続き同制度は主要な再構築手法に位置付けられよう。そこで本稿では、同制度のメリット・デメリットなどを整理すると同時に、新たに導入する際の検討項目について取り上げる。

要旨

- 信用金庫の平成26年度末の店舗数は、前期比53店舗減少の7,398店舗となり、16年連続で前期を下回った。店舗のスクラップ&ビルドが進む一方で、複数店舗を1つのグループとする「母店・サテライト店制度」を導入する信用金庫もみられる。
- 同制度の導入目的は、①店舗統廃合に向けた顧客流出の防止、②コストの削減、③人員の捻出、④人材育成および競争意識の醸成であり、なかでも近年は③、④が強まっている。
- 限られた経営資源のなかで新規事業に取り組むには人員を捻出する必要がある、そのための手法として同制度が有効との意見は多い。
- 新たに同制度を導入する際の検討項目には、①目的（ゴール）の共有、②組合せの選定、③グループの業務運営、④一定期間後の検証などがある。

キーワード**母店・サテライト店制度、グループ化、個人特化型店舗、コスト削減、人員捻出**

目次
はじめに
1. 店舗の状況
2. 母店・サテライト店制度の概要
3. 母店・サテライト店制度に対する評価
4. 導入時の検討項目
おわりに

はじめに

人口減少による過疎の進展、電子マネーやネット金融の普及といった社会環境の変化に適した店舗体制を模索する動きが信用金庫の間で強まっている。5～10年後のビジネスモデル構築に向け、既存店舗のスクラップ&ビルドや役割の再設定を避けて通ることは難しいだろう。

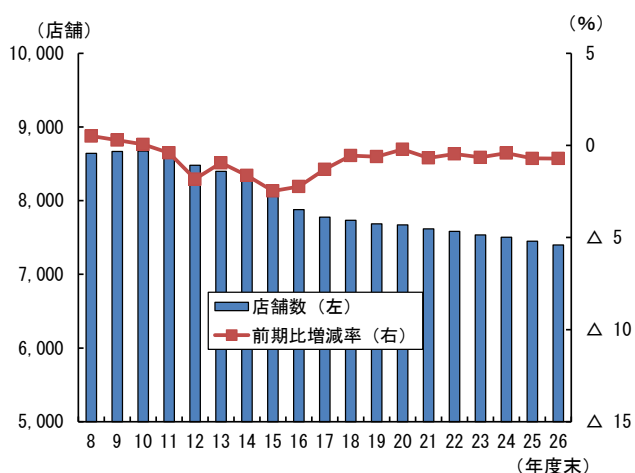
複数の店舗をグループとすることで業務効率を高める「母店・サテライト店制度」は、平成10年頃から普及がはじまった。店舗体制の再構築が喫緊の経営課題となるなか、同制度は今後も再構築手法の1つと位置付けられよう。そこで本稿では、同制度の課題や新たに導入する際の検討項目などを取り上げる。

1. 店舗の状況

(1) 店舗数の推移

信用金庫の平成26年度末の店舗数は、前期比53店舗減少の7,398店舗となり、16年連続で前期を下回った(図表1)。成長の見込める地域への新規出店がある一方で、不採算店舗・小型店舗・老朽化店舗などの統廃合も続いており、差し引きで店舗数は減少している。

(図表1) 店舗数の推移



(図表2) 店舗種類の変化

(単位: 店舗、%)

	10年度末	25年度末	26年度末
本店	396	267	267
(構成比)	4.5	3.5	3.6
支店	8,050	6,946	6,898
(構成比)	92.8	93.2	93.2
出張所	227	238	233
(構成比)	2.6	3.1	3.1
合 計	8,673	7,451	7,398

(備考) 1. 図表2ともに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成
2. 他業態との合併等は考慮していない。

店舗数がピークだった10年度末(8,673店舗)と比べると、1,275店舗、14.7%減となる(図表2)。種別の変化は、支店が1,152店舗減少の6,898店舗となった一方で、出張所は6店舗増加の233店舗であった。

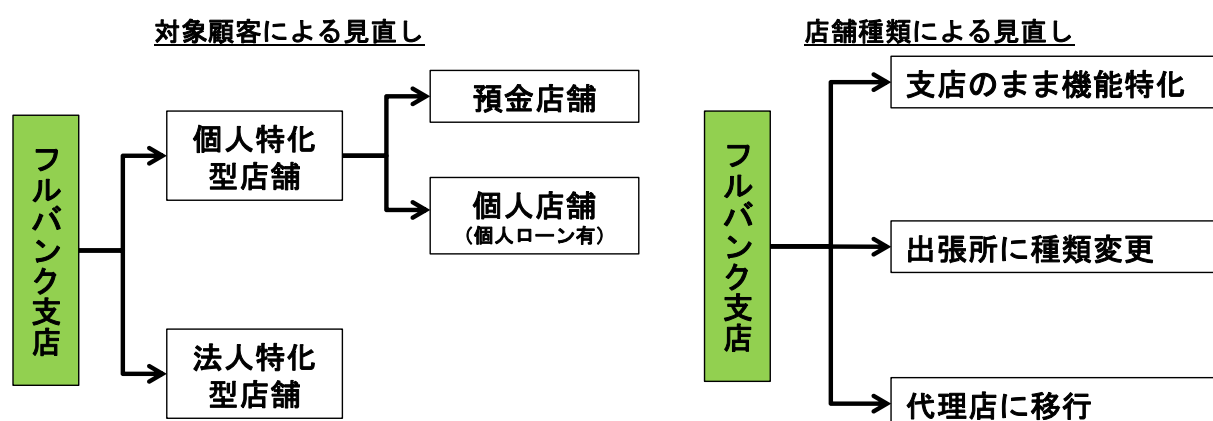
(2) 店舗機能の特化

店舗のスクラップ&ビルドに加え、複数の店舗をグループとする「母店・サテライト店制度」の導入もみられる。フルバンクサービスの店舗(支店)を地域のニーズに見合った適正サービスに特化(再設定)することで、経営資源をより有望な地域の店舗に傾斜配置したり、不要なコストを削減したりすることが可能となる。

店舗機能の特化は対象顧客により、①個人顧客を対象とする個人特化型店舗と、②中小企業(個人事業主を含む)を対象とする法人特化型店舗に分類される(図表3)。さらに個人特化型店舗は、個人ローンの取扱いの有無で預金店舗と、個人店舗に分かれる。

また店舗種類では、①支店のまま機能を特化(種類変更なし)、②出張所に種類変更(種類変更あり)、③代理店に移行(廃止し代理店に業務委託)がある。最近の傾向は、支店形態を残しつつ、個人特化型店舗に見直す事例が多い。

(図表3) 店舗機能の特化(代表例)



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

2. 母店・サテライト店制度の概要

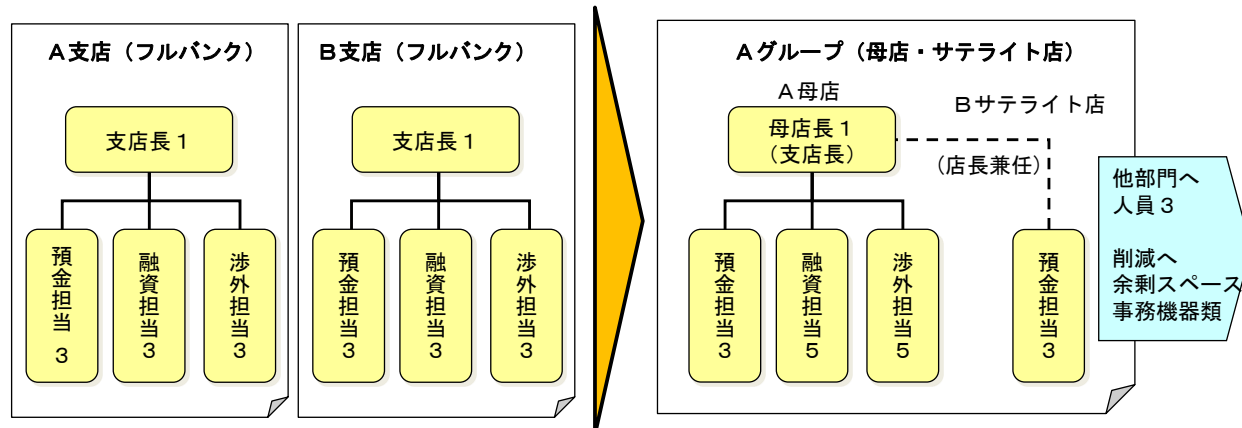
(1) 仕組み

母店・サテライト店制度は、フルバンクサービスを提供する母店と、機能を特化したサテライト店からなる店舗体制で、もともとメガバンクおよび一部地方銀行で導入がはじまった¹。信用金庫においては、平成10年頃から普及が進み、近年は店舗戦略の一手法として取り入れられている。

¹ 母・子店制度、グループ店舗制度、エリア母店舗制度、連合店舗制度などの名称がある。本稿では母店・サテライト店制度に統一する。

同制度の仕組みは図表4のとおりである。通常、距離の近い複数店舗をグループと位置付けサテライト店の融資機能および渉外機能を母店に集約する。母店1に対し複数のサテライト店をグループ化する事例もあるが、母店1とサテライト店1の組合せが主流となっている。また、母店長がサテライト店長を兼任する事例も多い。グループ化にあたっては、渉外担当者のテリトリーの交錯解消や融資担当者の適正配置により、人員の捻出が可能とされる。

(図表4) 母店・サテライト店制度の仕組み(例)



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(2) 本稿における対象範囲

母店・サテライト店制度は、①既存店舗の効率化手法としてフルバンクサービスの支店をサテライト店に再設定する事例と、②店舗の空白地域を補完するためにサテライト店を新規出店する事例がある。前者は、店舗の廃止ではなく、グループ化によってコスト削減や人員捻出を図るものである。後者は、フルバンクサービスの提供は難しいものの機能を特化すれば出店可能な地域に進出するケースが想定される。

現状は、既存店舗の効率化手法として同制度を導入する事例が過半を占め、潜在ニーズも前者の方が大きいとみられる。そこで本稿における同制度は、既存店舗を対象とした見直し手法に焦点を当てたい。

また、サテライト店は対象顧客により、個人特化型店舗と法人特化型店舗に分かれる。このうち、法人特化型店舗は新規出店時に導入される事例が多く、フルバンクサービスの支店を法人特化型店舗に再設定する事例は珍しい。そこで本稿におけるサテライト店は、原則として個人特化型店舗を指すこととする。

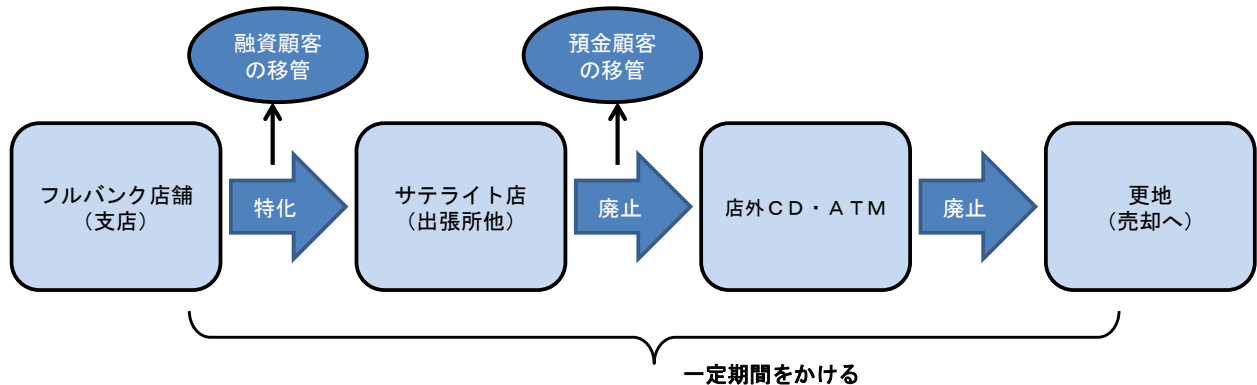
(3) 狙い

母店・サテライト店制度の導入目的は、①店舗統廃合に向けた顧客流出の防止、②コストの削減、③人員の捻出、④人材育成および競争意識の醸成である。近年の傾向をみると、③および④の目的が強まっている。

① 店舗統廃合に向けた顧客流出の防止

支店を廃止する際、いちどに店舗統廃合・顧客移管を行うのではなく段階を踏むことで、顧客の流出を最小限に抑える狙いがある。一定期間をかけ、フルバンクサービスの支店→個人特化型のサテライト店→店外C D・A T M→完全に廃止するといった流れが代表的である（図表 5）。融資顧客の移管終了後に預金顧客の移管が可能なので、きめ細かいフォローを行いやすい。

（図表 5）店舗統廃合のステップ（例）



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

② コストの削減

サテライト店の人件費および物件費を削減する狙いがある。一般にサテライト店はフルバンクサービスの支店より少人数で運営可能とされる。また、窓口端末なども必要最小限の配置で済む。そのため、フルバンクサービスを提供していた当時よりローコスト運営を実現でき、店舗採算の改善が見込まれる。

③ 人員の捻出

同制度の導入により店舗数を減らすことなく人員を捻出する狙いがある。浮いた人員を新規事業や成長の見込める地域の店舗に再配置する原資とする。そのほか、グループ化に合わせて融資に強い職員を母店に傾斜配置したり、事務処理の得意な職員を優先的にサテライト店に配置したりする事例もある。

④ 人材育成および競争意識の醸成

営業店の人員を絞りすぎた結果、若手職員に対するO J Tが機能しにくくなったと悩む信用金庫が増えている。また、勤務する店舗に同世代の職員が少ないため、若手職員の競争意識が高まりにくいとの声もある。そこで同制度を導入し、母店に渉外担当者や融資担当者を集約することで、若手職員の育成体制を整えたり競争意識を醸成する狙いがある。

3. 母店・サテライト店制度に対する評価

母店・サテライト店制度は導入から10年超が経過しており、これまで導入目的に沿ってサテライト店を廃止した事例や、逆にフルバンクサービスの支店に戻した事例もみられる。そこで本稿では、複数の信用金庫へのヒアリング結果をもとに同制度の導入にかかるメリット・デメリットなどを整理する（図表6）。

（1）導入メリット

母店・サテライト店制度の導入メリットとして、店舗数を削減することなく必要な人員を捻出できる点をあげる信用金庫は多い。本部・営業店に限らずギリギリの職員数で業務を運営している現在、新規事業の立上げや重点推進店舗の増員を図りたくても容易に対応できない状況にある。こうした状況の改善策として、同制度を導入し、新規事業などに取り組む体制を構築している。

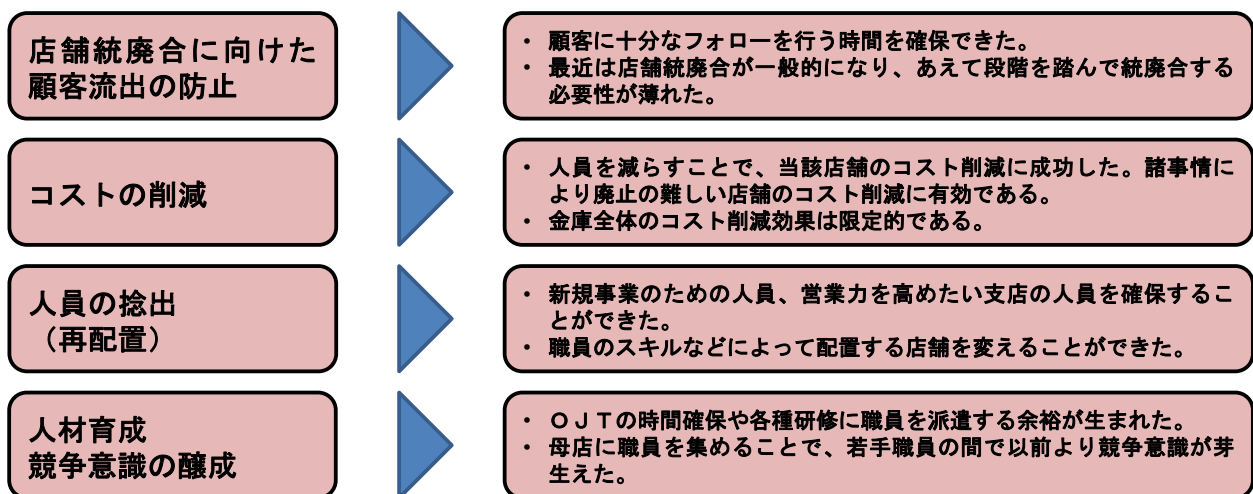
小規模店舗の場合、人手が足りないことから研修に職員を派遣できないこともあった。グループ化により、各種研修や諸会議に担当者を派遣しやすくなったとの意見がある。また、競争意識が芽生えたり、仲間意識が高まるなどの効果もみられる。

（2）課題

母店・サテライト店制度の導入に伴う課題は、金庫全体のコスト削減に寄与しないことである。金庫全体でみると、サテライト店の職員を母店に移しただけであり、全体のコスト削減効果は限定的である。

また、サテライト店のモチベーション低下が散見される。サテライト店には、支店長や渉外担当者が配置されず、待ちの営業スタイルとなる。サテライト店が前向きな営業活動を行うのは難しく、結果として職員のモチベーションも低下しやすいといわれる。

（図表6）導入目的に対する評価（ヒアリング結果より）



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

4. 導入時の検討項目

信用金庫が5～10年後のビジネスモデルを検討するなかで、店舗体制の再構築手法である母店・サテライト店制度を検討することは有効であると考えられる。今後、新たに同制度の導入を検討する場合、①目的（ゴール）の共有、②組合せの選定、③グループの業務運営、④一定期間後の検証などが必要である。

（１）目的の共有

導入目的（ゴール）を明確にすると同時に、金庫内で共有する必要がある。将来的な統廃合を前提とするサテライト店なのか、それとも存続を前提とするサテライト店なのかなど、企画部門・推進部門・人事部門の意識を合せ、目的に沿った体制を作り上げていく。店舗統廃合に向けた顧客流出の防止を目的とするなら、スムーズな母店への顧客移管を重視した活動が求められるし、サテライト店としての存続を前提とするなら、ボーナスキャンペーンなど一定の営業活動も必要となろう。導入目的によって配置すべき職員のスキルも異なってくる。

（２）組合せの選定

母店とサテライト店の組合せは、一般に①店舗間の距離が近く、②歴史的に枝分かれした店舗同士が向くとされる（図表7）。最近では、老朽化した店舗を駐車場の広い大型店に建て替え、それに合わせて僚店をグループ化したり廃止したりする事例がみられる。

（図表7）組合せの例

- ・ 店舗間の距離が近いこと
- ・ 歴史的に枝分かれして出店した経緯があること
- ・ サテライト店（候補）のエリアは事業性融資が見込めないこと
- ・ 旧市街地など高齢者が多く住んでいること
- ・ 母店（候補）の建屋が物理的に大きいこと
- ・ 母店（候補）の建て替えのタイミングであること

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

同制度の導入に適した地域をあげると、高齢者の多く住む旧市街地などがある。こうした地域は、事業性融資や住宅ローンを見込みにくいものの、古くからの取引客が多い。そのため店舗統廃合ではなく、預金残高維持のためサテライト店として拠点を残した方が無難とみられる。また、過疎地の店舗で、さらなるコスト削減を進めるため、最低限の金融サービスに限定したサテライト店に見直した事例もある。

（３）グループの業務運営

① 目標設定

母店とサテライト店を一体で目標設定・進捗管理する事例が多い。その際、サテライト店のモチベーションを高めるため、預金残高の維持や基盤取引の推進などについて目標に盛り込んでいる事例もみられる。

② 人員配置

人員配置について母店長に柔軟な権限を与える事例、本部がサテライト店職員も任命する事例がある。前者のメリットは母店長の裁量でサテライト店職員の休暇などに柔軟に対応できることがある。その一方で、グループとはいえサテライト店を独立した店舗と位置付ける場合、本部が母店とサテライト店の人員配置を決めるべきとの意見もあった。

そのほか職員の習熟を促すため、グループ化から一定期間については厚めに職員を配置した方が無難とされる。

（図表８）母店長による人員配置の権限付与のメリット・デメリット

メリット	デメリット
・ サテライト店職員の急な休みや繁忙日の対応を行いやすい。 ・ グループ内の人員を適正配置できる。	・ 本部の意向に沿った人員配置が行われな い可能性がある。

（備考） 1. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成
2. 相対的な評価

③ 渉外担当者の活動

渉外担当者の母店への集約に合わせて、担当地区のテリトリーの錯綜解消や集金業務の効率化を行っている。サテライト店のテリトリーに立地する顧客は、母店からの移動時間が長くなるので、これまで以上に効率的な渉外活動に取り組む必要性が高い。信用金庫によって渉外体制は異なろうが、母店に渉外担当者を集めたことにより、小型店舗では実施の難しかった重層管理型の体制を組めるようになったとの意見もある。

また、サテライト店のテリトリーを担当する渉外担当者は、原則として毎日、サテライト店に立ち寄り情報交換するといった事例がある。これは情報共有を通じて、サテライト店の職員の孤立を防ぐ狙いもある。

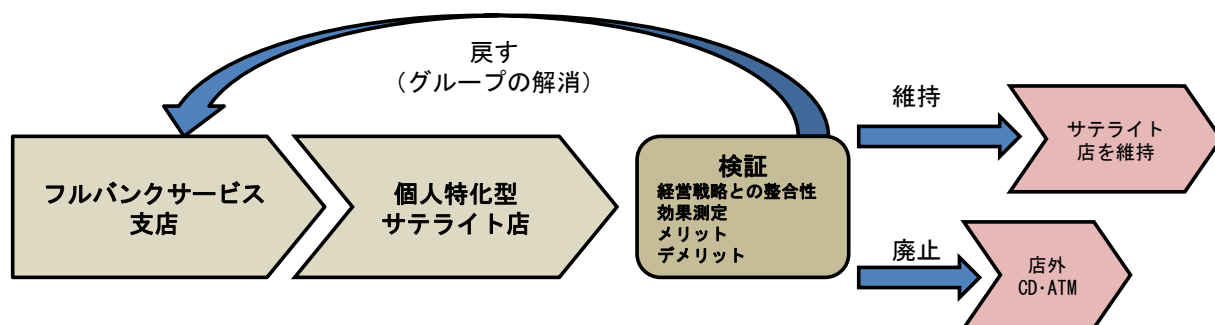
（４）一定期間後の検証

母店・サテライト店制度を導入して一定期間が経過した時点で次のステップに進むか否かの検証を行う必要がある（図表９）。例えば、将来の統廃合に向けサテライト店を導入したものの、当該サテライト店が預金顧客の獲得・維持を見込めるようなら廃止せ

ず残す判断もあろう。

実際、信用金庫を取り巻く経営環境が大きく変わるなか、最近では過去に実施したグループ化を見直しサテライト店をフルバンクサービスの支店に戻す事例が散見される。

（図表 9）検証作業の例



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

おわりに

貸出金が思うように伸びないなか、収益力の強化を目的に営業体制の抜本的な転換策を模索する信用金庫が増えてきた。その柱の1つが店舗体制と渉外体制を中心とするチャネル改革である。

信用金庫にとって店舗（店頭）は、渉外担当者と同じフェイス・トゥ・フェイスの顧客接点であり、単純な採算ベースで廃止しにくい面もあろう。母店・サテライト店制度は、顧客接点を残しつつ業務効率を図るメリットがあるので、今後も活用する余地は大きいと考えられる。

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。